УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Стратегический менеджмент
Направление подготовки	38.03.04 – Государственное и муниципальное управление
Профиль	Государственное управление устойчивым развитием
Год набора	2026

Составитель:

к.э.н., доц. А.М.Найда

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 5
4. Структура и содержание дисциплины 6
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 6
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 8
4.3 Планы практических и семинарских занятий 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 20
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 22
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 23
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 23

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 25

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине 26

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Управление формальными организациями, лежащее в основе понятий менеджмента может быть оперативным и стратегическим. Стратегическое же управление в первую очередь касается взаимоотношений фирмы с внешней средой в долгосрочной перспективе и связано с выбором альтернативных направлений использования ресурсов, т.е. выбором таких направлений развития в долгосрочной перспективе, которые обеспечат ей достижение и поддержание конкурентного преимущества в будущем в условиях жёсткой конкуренции, динамизма и непредсказуемости изменений внешней среды.

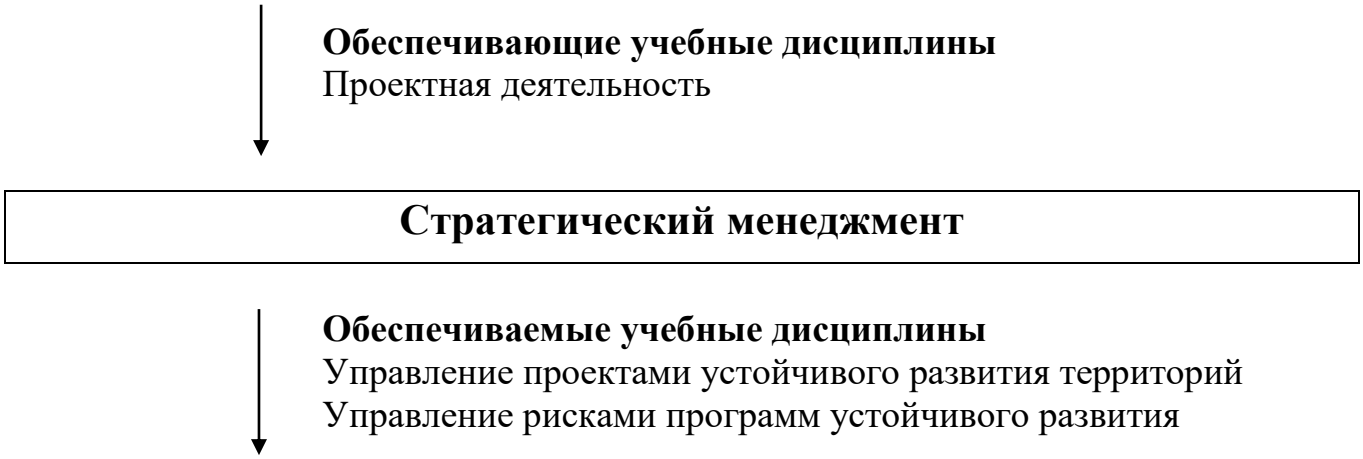
Цель изучения учебной дисциплины – Цель изучения учебной дисциплины – сформировать у будущего бакалавра по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему познакомиться с процессом управления современными государственными и муниципальными организациями в условиях неопределенности и нестабильности факторов внешней среды, а также вооружение их необходимыми знаниями и навыками формирования и реализации долгосрочной стратегии поведения организации, позволяющей ей поспевать за этими изменениями и поддерживать высокий конкурентный статус.

Задачи дисциплины:

- изучить сущность стратегического менеджмента, его основных составляющих, методологических основ анализа внешней и внутренней среды предприятия, портфельного анализа, достижения конкурентных преимуществ, диверсификации, стратегии предприятий различных отраслей, стратегические альтернативы и условия реализации стратегии;
- выработать навыки разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- выработать умения применять методологию стратегического менеджмента для разработки стратегии предприятия, проводить управленческий анализ предприятий, анализировать отрасли и потребителей, формулировать миссию, ставить цели и задачи;
- выработать навыки поиска, сбора, систематизации и использования информации для анализа и прогнозирования изменений стратегических факторов внешней и внутренней среды, использования методов реагирования на изменения внешней и внутренней среды при разработке, реализации и изменениях стратегии развития предприятия;
- выработать навыки в разработке альтернатив стратегических управленческих решений и обосновании оптимального выбора, исходя из критериев социально экономической эффективности.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:



До начала изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций, полученные в результате изучения обеспечивающих дисциплин: проектная деятельность.

3.Требования к результатам освоения содержания дисциплины.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» участвует в формировании следующей компетенции **ПК-5** в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Государственное и муниципальное управление» владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

ПК-5. Способен к участию в управлении проектами и программами устойчивого развития.

Представим декомпозицию компетенций в табличном формате.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты освоения компетенций
ПК-5.1 Способность к разработке системы управления проектами и программами устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.	ПК-5.1 З.1 знать: основы проектирования и проектную деятельность; особенности управления проектами и программами устойчивого развития; теорию и практику стратегического менеджмента. ПК-5.1 У.1 уметь: организовать управление проектом и/или программой устойчивого развития на основе стратегического менеджмента. ПК-5.1 В.1 владеть: алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость обучения составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа)

Модульная разбивка курса					
Наименование дисциплины: Стратегический менеджмент Направление подготовки: Государственное и муниципальное управление					
Название модулей	Количество аудит. часов		Самостоятельная работа	Всего часов	Индикаторы
	Лекции Очное/ очно-заочное	Практика Очное/очно-заочное	Очное/очно-заочное	Очное /очно-заочное	
Модуль 1					
Тема 1. Цели и задачи стратегического менеджмента	2/1	2/1	1/8	5/10	ПК-5.1 З.1
Тема 2. Фирма как объект стратегического управления	2/1	2/1	1/8	5/10	
Тема 3. Планирование стратегических позиций	2/1	2/1	1/6	5/8	
Всего	**6/3**	**6/3**	**3/22**	**15/28**	
Модуль 2					
Тема 4 Уровни и содержание стратегий организации, условия выбора и реализации	6/1	8/2	2/6	16/9	ПК-5.1 З.1, У.1
Всего	**6/1**	**8/2**	**2/6**	**16/9**	
Модуль 3					
Тема 5. Концепция деловой ориентации фирмы	2/1	7/2	1/6	10/9	ПК-5.1 З.1, У.1, В.1
Тема 6. Управление стратегическими задачами	2/1	6/2	1/8	9/11	
Тема 7. Управление стратегическими изменениями	2/0	3/2	1/8	6/10	
Всего	**6/2**	**16/6**	**3/22**	**25/30**	
Модуль 4					
Тема 8. Стратегические решения руководителей	6/1	8/2	3/8	17/11	ПК-5.1 З.1, У.1, В.1
Тема 9. Бизнес – план как инструмент стратегического управления	6/1	7/3	4/8	17/12	
Всего	**12/2**	**15/5**	**7/16**	**34/23**	
Проектная работа			36/36	36/36	
Подготовка к экзамену			18/18	18/18	
ИТОГО	**30/8**	**45/16**	**69/120**	**144/144**	

Пояснительная записка
Дисциплина разделена на четыре модуля.

Модуль 1 включает в себя 3 учебные темы. В результате прохождения первого модуля студент должен:

- знать: основы проектирования и проектную деятельность; особенности управления проектами и программами устойчивого развития; теорию и практику стратегического менеджмента.

Форма контроля: практические кейсы, выступление на семинаре.

Модуль 2 включает в себя 1 учебную тему. В результате прохождения второго модуля студент должен:

- знать: основы проектирования и проектную деятельность; особенности управления проектами и программами устойчивого развития; теорию и практику стратегического менеджмента;
- уметь: организовать управление проектом и/или программой устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.

Форма контроля: практические кейсы, выступление на семинаре, тестирование.

Модуль 3 включает в себя 3 учебные темы. В результате прохождения первого модуля студент должен:

- знать: основы проектирования и проектную деятельность; особенности управления проектами и программами устойчивого развития; теорию и практику стратегического менеджмента;
- уметь: организовать управление проектом и/или программой устойчивого развития на основе стратегического менеджмента;
- владеть: алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.

Форма контроля: практические кейсы, выступление на семинаре.

Модуль 4 включает в себя 2 учебные темы. В результате прохождения второго модуля студент должен:

- знать: основы проектирования и проектную деятельность; особенности управления проектами и программами устойчивого развития; теорию и практику стратегического менеджмента;
- уметь: организовать управление проектом и/или программой устойчивого развития на основе стратегического менеджмента;
- владеть: алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.

Форма контроля: практические кейсы, выступление на семинаре, деловая игра, тестирование.

Форма промежуточного контроля – экзамен.

4.2. Содержание дисциплины по темам

Тема 1. Цели и задачи стратегического менеджмента

Внешняя среда и модели стратегического поведения экономических организаций. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Виды стратегического управления: управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей, управление на основе стратегического маркетинга и др. Шкала И. Ансоффа для оценки нестабильности внешней среды и выбора вида управления. Цели и задачи стратегического менеджмента, его роль в подготовке управленческих кадров. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.

Тема 2. Фирма как объект стратегического управления

Основы экономической стратегии фирмы. Фирма как производственная система. Стратегия и техническая политика фирмы. Ресурсная концепция фирмы. Матрица стратегических ресурсов и стратегический потенциал фирмы. Понятие стратегической информации. Теория конкурентного преимущества как основа формирования стратегических целей фирмы. Жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы. Показатель конкурентного статуса фирмы. Теория трансакционных издержек в формировании стратегии фирмы.

Тема 3. Планирование стратегических позиций

Стратегическое планирование как составная часть формирования стратегии фирмы. Система и структура стратегического планирования. Методологические основы стратегического планирования. Виды стратегических планов. Прогнозы в стратегическом планировании. Линейная модель стратегического планирования. Анализ среды и формирование проблемного поля как отправная точка стратегического планирования. Техника формирования базы данных в организационной среде. Основные типы стратегической информации и способы его получения. Методы оценки стратегической информации: метод <5x5>, метод четырех вопросов, метод определения профиля среды, ситуационный анализ их особенности и условия применения.

Тема 4. Концепция деловой ориентации фирмы

Прогнозирование возможной рентабельности и нормы возврата инвестиций как основа практической системы целей. Миссия экономической организации и факторы, влияющие на ее выбор. Связь миссии с производственным профилем фирмы. Пространство определения целей, требования к целям. Виды целей: краткосрочные и долгосрочные, экономические и неэкономические, структура и иерархия целей. Гибкость как стратегическая цель и аспект неполноты информации. Процесс формирования целей. Методы и критерии выбора целей.

Тема 5. Управление стратегическими задачами

Принципы формирования стратегии. Портфельная и конкурентная стратегии фирмы. Схема принятия решений и основные требования к выбору стратегий. Методы формирования стратегического портфеля (пороговых и значений, вероятного выбора, комбинированный). Управление стратегическим набором. Методы анализа стратегических альтернатив и финансовой оценки

стратегий. Эталонные конкурентные стратегии. Функциональные стратегии фирмы: товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия внешнеэкономической деятельности; стратегия инвестиционной деятельности, стратегия взаимодействия с рынком производственных ресурсов, стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, стратегия предотвращения банкротства фирмы, стратегия управления кадровыми ресурсами и др.

Тема 6. Управление стратегическими изменениями

Основные задачи реализации стратегии. Проектирование и внедрение системы стратегического управления. Агрессивность поведения и управленеческие способности фирмы. Понятие стратегических изменений и управление ими. Область проведения стратегических изменений. Влияние структуры и организационной культуры фирмы на эффективность системы стратегического управления. Личностное и системное сопротивление изменениям. Модели управления сопротивлениям. Мобилизация организационного потенциала для реализации стратегии.

Тема 7. Стратегические решения руководителей

Стратегические, тактические и оперативные решения. Реактивное, активное и превентивное управление. Реальные и потенциальные проблемы, особенности их решения. Варианты реагирования на потенциальную проблему. Концепция Кейнера – Триго, управление по слабым сигналам и теория превентивного управления. Оценка степени влияния потенциальной проблемы. Уровень информированности и опережающее управление.

Тема 8. Бизнес – план как инструмент стратегического управления

Цели и задачи бизнес – планирования. Организация работы по формированию бизнес – плана. Структура бизнес – плана. Содержание основных разделов бизнес – плана. Презентация, продвижение и реализация бизнес – плана. Обзор типичных ошибок при осуществлении бизнес – планирования.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Методические указания

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов,

освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Семинарское занятие № 1.
Внешняя среда и модели стратегического поведения

***Вопросы для дискуссии*:**

1. В чем суть оперативного управления организацией?
2. Чем стратегическое управление отличается от оперативного?
3. Чем определяется баланс приоритетов между оперативным и стратегическим управлением?
4. В чем особенность управления организацией в эпоху массового производства, эпоху массового сбыта, постиндустриальнальную эпоху?
5. Какие этапы можно выделить в решении любой стратегической проблемы?
6. На каких уровнях рассматриваются стратегические проблемы организации?
7. Что такое стратегический менеджмент, и на каких ключевых гипотезах он базируется?
8. От чего зависит модель поведения фирмы?
9. Как строится шкала И. Ансоффа?
10. Как использовать шкалу И. Ансоффа для выбора модели управления фирмой?

Семинарское занятие № 2
Виды стратегического управления

***Вопросы для дискуссии*:**

1. При каких оценках нестабильности внешней среды нужно использовать управление на основе гибких экспертных решений?
2. Какие виды стратегического управления организацией включает в себя управление на основе гибких экспертных решений?
3. Что такое с точки зрения управления «сильные» и «слабые» сигналы?
4. При каком уровне нестабильности требуется вводить управление по «слабым» сигналам?
5. В чем особенность управления по «слабым» сигналам?
6. Как осуществляется стратегическое управление по «слабым» сигналам?
7. Что такое стратегическая неожиданность?
8. При каком уровне нестабильности внешней среды требуется использовать стратегическое управление организацией в условиях стратегических неожиданностей?
9. О чем говорит теорема, о необходимом соответствии Р. Эшби?
10. Как осуществляется управление в условиях стратегических неожиданностей?

Семинарское занятие № 3
Основы экономической стратегии

Вопросы для дискуссии

1. Что такое фирма?
2. Что означает понятие «статус юридического лица»?
3. Кто осуществляет стратегическое управление организацией в условиях командной экономики?
4. Кто осуществляет разработку экономической стратегии фирмой в условиях свободного рынка?
5. Какие особенности при формировании экономической стратегии в условиях конкурентного рынка вы можете отметить?
6. Что такое экономическая стратегия?
7. Чем стратегическое управление фирмой отличается от оперативного?
8. Какова цель экономической стратегии?
9. Зачем нужна экономическая стратегия?
10. На каких предпосылках базируется экономическая стратегия фирмы?

Семинарское занятие № 4
Ресурсная и конкурентная концепция фирмы

Вопросы для дискуссии:

1. Что такое формальная организация?
2. Почему формальную организацию называют производственной (посреднической) системой?
3. Каковы особенности производственных систем?
4. Что такое стратегические ресурсы и стратегический потенциал фирмы?
5. Что является рабочим материалом системы стратегического управления?
6. Что такое матрица стратегических ресурсов?
7. Как используется матрица стратегических ресурсов при управлении организацией?
8. Что такое стратегическая информация?
9. Какой уровень осведомленности считается достаточным для целей стратегического планирования?
10. Какие фильтры проходят поступающая в систему управления стратегическая информация?

Семинарское занятие № 5
Методологические основы стратегического планирования

Вопросы для дискуссии:

1. Что такое стратегическое планирование?
2. Что является методологической основой стратегического планирования в условиях рыночной экономики?
3. Какие виды управленческой деятельности можно выделить в рамках процесса стратегического планирования?
4. В соответствии с какими принципами осуществляется стратегическое планирование?
5. Как может осуществляться процедура планирования?
6. Какие типы планирования вы знаете?
7. Какова линейная модель стратегического планирования?
8. Что такое организационная среда, и какие составляющие она содержит?
9. Как осуществляется информационное обеспечение процесса стратегического планирования?
10. Какова техника формирования базы данных об организационной среде?

Семинарское занятие № 6
Методы оценки стратегической информации

Вопросы для дискуссии:

1. Какими методами может быть оценена полученная информация, необходимая для стратегического планирования?
2. Что такое step – анализ?
3. Из каких подметодов он состоит?
4. Что является целью ситуационного анализа?
5. Как и когда осуществляется ситуационный анализ?
6. В чем смысл метода четырех вопросов?
7. Что такое SWOT – анализ?
8. Для каких целей он непосредственно применяется?
9. В чем идея метода составления профиля среды?
10. Как выводится интегральная оценка, показывающая степень важности того или иного фактора для фирмы?

Семинарское занятие № 7
Миссия и цели экономической организации

Вопросы для дискуссии:

1. Какие составляющие можно выделить в целевом начале стратегического управления?

2. Что такое видение?
3. Что такое миссия экономической организации?
4. В чем особое значение миссии?
5. Чьи интересы должна отражать миссия?
6. С учетом каких факторов формируется миссия?
7. Что такое цели и на основе чего они устанавливаются?
8. Какие могут быть цели?
9. Каким требованиям должны удовлетворять цели?
10. Как выстраивается иерархия целей?

Семинарское занятие № 8
Принципы формирования портфельной стратегии

Вопросы для дискуссии:

1. С какими основными вопросами сталкивается руководство фирмы при разработке стратегии?
2. Какие виды стратегий используется для управления фирмой?
3. Что такое портфельная стратегия?
4. Что из себя представляет теория стратегических областей бизнеса И. Ансоффа, используемая при формировании портфельной стратегии?
5. Что такое СЗХ?
6. Как оценивается привлекательность СЗХ?
7. Как формируется оптимальная структура портфеля стратегических областей деятельности?
8. Что такое внутренняя и внешняя гибкость?
9. Как осуществляется равновесие между кратко- и долгосрочными целями при формировании оптимальной структуры портфеля?
10. Как осуществляется взаимосвязь СЗХ по целям, рискам, гибкости и синергизму при формировании оптимальной структуры портфеля?

Согласно теории стратегических областей бизнеса И.Ансоффа оцените СХЗ и выберите направление портфельной стратегии бизнеса известного вам предприятия.

Семинарское занятие № 9
Принципы выбора конкурентной стратегии (2ч)

Вопросы для дискуссии:

1. Каково содержание конкурентной стратегии?
2. Какими компонентами описывается конкурентная стратегия?
3. Какие типы конкурентных стратегий можно выделить в модели М. Портера?
4. В чем достоинства и недостатки стратегии минимизации издержек?
5. На чем основана стратегия дифференциации?
6. В чем содержание стратегии фокусирования?

7. Как используется матрица «товар - рынок» И. Ансоффа для выбора конкурентной стратегии?
8. На чем основаны конкурентные стратегии проникновения на рынок и развития рынка?
9. Как осуществляется стратегия диверсификации?
10. В чем идея стратегии разработки товаров?

Семинарское занятие № 10
Формирование и управление товарным ассортиментом

Вопросы для дискуссии:

1. Что такое товар?
2. Какие уровни товара можно выделить?
3. Что такое товарная стратегия?
4. При каких условиях разрабатывается товарная стратегия?
5. Что такое товарная номенклатура и товарный ассортимент?
6. Чем характеризуется товарный ассортимент и как осуществляется управление им?
7. Что такое ассортиментная концепция и как формируется товарный ассортимент?
8. Как планируется товарный ассортимент?
9. Как решается проблема качества и конкурентоспособности товара?
10. Что такое жизненный цикл товара?

Семинарское занятие № 11
Цена и ценовая политика

Вопросы для дискуссии:

1. Как устанавливается рыночная цена?
2. Какие задачи решает рынок посредством цен?
3. Что определяет тот факт, что цена не только рыночная, но и экономическая категория?
4. Кто оказывает влияние на формирование цены?
5. Как разрабатывается ценовая политика?
6. Из каких этапов состоит процесс разработки ценовой стратегии?
7. Что такое эластичность спроса и как на ее основе можно управлять ценой на товар?
8. Что значит активная и пассивная ценовая стратегия, и какие их виды вы знаете?
9. Как осуществляется рыночная корректировка цен?
10. В чем особенности ценовой стратегии в условиях антикризисного управления?
11. Степень эффективности усвоения материала оценивается по результатам тестирования.

Семинарское занятие № 12
Формирование инвестиционной стратегии фирмы

Вопросы для дискуссии:

1. Что понимают под инвестициями?
2. Что может выступать в качестве объектов инвестирования?
3. От чего зависит общий период формирования инвестиционной стратегии?
4. Каковы достоинства и недостатки реального и портфельного инвестирования?
5. Какие правила используются при формировании инвестиционной стратегии?
6. Как формируется инвестиционный портфель?
7. Какие методы финансирования инвестиционной деятельности вы знаете?
8. Как осуществляется управление инвестиционным портфелем?
9. Как осуществляется выбор источников инвестирования?
10. Как осуществляется контроль за реализацией инвестиционных программ и проектов?

Степень эффективности усвоения изучаемого материала третьей лекции оценивается по результатам тестирования.

Семинарское занятие №13
Обновление производственного потенциала фирмы (2ч)

Вопросы для дискуссии:

1. Что является критерием эффективного распределения и использования ресурсов организации?
2. В чем заключается принцип В. Парето?
3. Что такое кривая производственных возможностей?
4. От каких факторов зависит спрос на производственные ресурсы?
5. Какова стратегия обновления производственных ресурсов?
6. Что лежит в основе стратегии обновления производственных ресурсов?
7. Как осуществляется процесс управления ресурсами?
8. как осуществляется поддержание требуемого уровня гибкости профиля производственной систем?
9. В чем заключается цель управления развитием информационных ресурсов?
10. Как достигается цель развития организационно – производственной структуры?

Степень эффективности усвоения изучаемого материала пятой лекции оценивается по результатам тестирования.

Семинарское занятие № 14
Принципы привлечения денежных средств в бизнесе

Вопросы для дискуссии:

1. Что понимают под стратегией поведения на рынке денег и ценных бумаг?
2. Какие факторы влияют на принятие решения о привлечении заемных средств?

3. Что является количественной мерой целесообразности привлечения денежных средств?
4. Какие виды кредиторов вы знаете?
5. Что необходимо знать в первую очередь при определении потребности в денежных ресурсах?
6. Чем отличаются привлечения денежных средств в сферу бизнеса в виде займов и в виде вкладов?
7. Какие финансовые инструменты используются при формировании портфеля ценных бумаг?
8. Что позволяет обеспечении ликвидности портфеля ценных бумаг?
9. К каким задачам относится формирование портфеля ценных бумаг?
10. как минимизируются инвестиционные риски?
11. Что такое ликвидность инвестиционного портфеля фирмы и ликвидность ее активов?
12. Что такое опцион?
13. Что такое фьючерс?
14. Каковы основные принципы формирования портфеля ценных бумаг?
15. В чем цель формирования портфеля ценных бумаг?

Степень эффективности усвоения изучаемого материала данной темы оценивается по результатам тестирования.

Семинарское занятие № 15
Выбор стратегии предотвращения банкротства

Вопросы для дискуссии:

1. Что такое банкротство с точки зрения менеджмента?
2. Что такое «неудовлетворительная структура баланса»?
3. Что такое «цена фирмы»?
4. Когда организацию можно считать банкротом?
5. Каковы внешние признаки банкротства?
6. Какое предприятие считается ликвидным и платежеспособным?
7. Какие аналитические показатели используются для оценки вероятности банкротства?
8. Какой смысл закона о необходимом соответствии с точки зрения развития организации?
9. В чем суть антикризисного управления?
10. Как оценивается риск ведения бизнеса?
11. Какие виды предпринимательского риска вы знаете?
12. Как осуществляется выбор стратегии предотвращения банкротства?
13. Степень эффективности усвоения изучаемого материала седьмой лекции оценивается по результатам тестирования.

Семинарское занятие № 16
Формирование кадрового потенциала фирмы (2ч)

Вопросы для дискуссии:

1. В чем состоит стратегия управления кадровыми ресурсами?
2. Какими показателями характеризуется кадровый потенциал фирмы?
3. Какова идея теории выживания организации в условиях структурного сдвига?
4. Какие основные факторы оказывают влияние на персонал?
5. Каковы принципы системы управления персоналом?
6. в чем смысл «упреждающего управления персоналом»?
7. В чем смысл персонал – стратегии?
8. Какова линейная модель управления персоналом?
9. Каковы принципы планирования расходов на персонал?
10. какие принципы используются в стратегии обеспечения персонала заработной платы?

Семинарское занятие № 17
Разработка бизнес – плана

Вопросы для дискуссии:

1. В чем значимость бизнес – плана?
2. В чем сходство и различие между стратегическим планом и бизнес – планом?
3. Как и на какой срок разрабатывается бизнес – план?
4. Какими принципами руководствуются при формировании бизнес – плана?
5. Какие цели преследует бизнес – план?
6. Каков состав бизнес – плана?
7. Каково содержание основных разделов бизнес – плана?
8. Для чего и как осуществляются презентации и продвижения бизнес – плана?
9. Как осуществляется реализация бизнес –плана?
10. каковы типичные ошибки и недостатки при осуществлении бизнес – плана?

Степень эффективности усвоения изучаемого материала данной темы оценивается по результатам тестирования

5.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углубленного изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

1. Виды портфельного анализа.
2. Построение модели PIMS
3. Стратегия фокусирования.
4. Стратегия первопроходца.
5. Закон синергии
6. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная:

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебник / С. В. Левушкина. — Ставрополь : АГРУС, 2024. — 116 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156616.html
2. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент / Базиян Н.Р.. — Москва : Юриспруденция, 2025. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152620.html

Дополнительная:

1. Современный стратегический анализ : учебное пособие для СПО / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк ; под редакцией Е. Ю. Кузнецовой. — 3-е изд. — Саратов, Екатеринбург : Профобразование, Уральский федеральный университет, 2024. — 129 с. — ISBN 978-5-4488-0458-8, 978-5-7996-2807-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/139612.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://urait.ru/ - образовательная платформа «ЮРАЙТ»
3. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
4. https://мойбизнес.рф/ - Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес»
5. www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)
6. https://smbn.ru/ - Информационная система поддержки субъектов МСП
7. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
8. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, аудитория курсового проектирования, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с

Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка сформированности компетенции ПК-5 Способен к участию в управлении проектами и программами устойчивого развития в части дисциплины Стратегический менеджмент

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знать: основы проектирования и проектную деятельность. Уметь: организовать управление проектом и/или программой устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.	Выступление на семинаре Тестовые задания Экзамен Проектная работа
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	Знать: основы проектирования и проектную деятельность. Уметь: организовать управление проектом и/или программой устойчивого развития на основе стратегического менеджмента. Владеть: алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.	Выступление на семинаре Тестовые задания Деловая игра Экзамен Проектная работа
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знать: основы проектирования и проектную деятельность; особенности управления проектами и программами устойчивого развития; теорию и практику стратегического менеджмента. Уметь: организовать управление проектом и/или программой устойчивого развития на основе стратегического менеджмента. Владеть: алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития на основе стратегического менеджмента.	Выступление на семинаре Тестовые задания Деловая игра Практические кейсы Экзамен Проектная работа

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на выработку стратегических решений с позиции маркетингового синтеза для достижения намеченных результатов в бизнесе.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки по разработке бизнес-плана. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации

Стратегический менеджмент

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки Государственное управление устойчивым развитием

Год набора 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Тестовые задания
      2.1.3 Практические кейсы
      2.1.4 Деловая игра
   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)
      2.2.3 Примерная тематика и критерии оценки проектной работы.

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ПК-5**
	ПК-5.1.
Формы текущего контроля	
Выступление на семинаре	З1
Тестовые задания	З1
Практические кейсы	З1, У1, В1
Деловая игра	З1, У1, В1
Формы промежуточного контроля	
Проектная работа	З1, У1, В1
Экзамен	З1, У1, В1

З- знания, У- умения, В - владение навыками

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам экономического анализа.

Примерные вопросы

«Маркетинговый подход к управлению фирмой»

1. Связь между экономической стратегией и маркетинговой деятельностью фирмы.
2. Маркетинговое управление фирмой.
3. Цикличность маркетингового управления.
4. Основные этапы циклического управления фирмой на основе маркетинга.
5. Ситуационный анализ.
6. Задачи ситуационного анализа.
7. Задачи маркетингового синтеза.
8. Стратегическое планирование маркетинга.
9. Задачи тактического планирования маркетинга.
10. Схема маркетингового контроля и его основные типы.

«Теория конкурентного преимущества»

1. Пять конкурентных сил (по М. Портеру). Что понимают под «центральным рингом» конкурентной борьбы?
2. Основные черты конкурентных взаимоотношений фирмы.
3. Факторы конкурентной борьбы.
4. Конкурентный статус фирмы с точки зрения И. Ансоффа.
5. Уровень конкурентного статуса фирмы.
6. «Совокупная полезность» стратегического потенциала фирмы.
7. Принцип Парето – эффективности. Как используется этот принцип при оценке влияния стратегического потенциала фирмы на ее конкурентное преимущество.

«Прогнозирование в стратегическом планировании»

1. Прогнозирование и его связь со стратегическим планированием.
2. Какие методы прогнозирования используются в стратегическом управлении.

3. Какие подходы используются в эвристических методах прогнозирования.
4. В чем суть экономико-математических методов прогнозирования.
5. Какова схема метода сценарного прогнозирования.
6. Как осуществляется прогнозирование рынка сбыта.
7. Как осуществляется прогнозирование темпов роста экономического развития фирмы.
8. Как осуществляется информационное обеспечение процессов прогнозирования.
9. В чем проблемы обоснованности и точности прогнозных оценок, и каковы пути их решения.

«Эталонные стратегии бизнеса»

1) Перспективы развития малого бизнеса в РФ.
2) Области выработки стратегии.
3) Группы эталонных стратегий, которые необходимо разрабатывать российским предприятиям в зависимости от отраслевой принадлежности или масштабов.
4) Функция ценности и важности вероятных вариантов действий.
5) Стратегия стимулирования персонала.
6) Формирование портфеля ценных бумаг.

«Связь экономической стратегии с жизненным циклом товара»

1. Основная цель экономической стратегии.
2. Жизненный цикл товара (ЖТЦ).
3. Изменения стратегии фирмы на различных этапах ЖТЦ.
4. Модификации рынка, товара и маркетинга.

«Инновационная стратегия фирмы»

1. Что такое инновации и инновационный процесс.
2. Какова роль инноваций в повышении конкурентного статуса фирмы.
3. Каковы схемы и формы инновационных процессов.
4. Что такое инновационная стратегия, и какие типы ее вы можете назвать.
5. Как инновационная стратегия связана с общей экономической стратегией фирмы.
6. Каковы модель и принципы формирования инновационной стратегии.
7. Как осуществляется планирование инновационной деятельности.
8. Какие модели выбора инновационной стратегии вы знаете.
9. Как осуществляется руководство процессом разработки инновационной стратегии.
10. Как реализуется инновационная стратегия.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл

Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Тестовые задания

1.Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применятся в начале
70х годов в:

1) Японии
2) Германии
3) США

2. Ключевым звеном «Стратегического управления» является:

1) управление посредством выбора стратегических позиций
2) стратегическое планирование
3) управление путем ранжирования стратегических задач

3. В стратегическом менеджменте к функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):

1) планирование
2) кадровая политика
3) мотивация
4) коммуникация
5) контроль

4. Стратегия-это:

1) общий комплексный план
2) набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности
3) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей

5. Стратегический менеджмент – это:

1) процесс принятия решений
2) наука об управлении сложными объектами
3) наука и технология стратегического управления
4) искусство

6. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

1) планирование, организация, руководство и контроль
2) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ
и мотивация
3) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию

7. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
1) структура организации
2) миссия
3) персонал
4) функции управления

8. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы: 1) организационные
2) социальные
3) экономические
4) юридические
5) политические
6) исследования ситуации и развития компании

9. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
1) деловой уровень
2) корпоративный уровень
3) функциональный уровень

10. Объектами стратегического менеджмента являются: 1) исследование и развитие
2) производство
3) мотивация
4) маркетинг
5) различные виды стратегий организации

11. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает: 1) выбор структуры организации
2) поиск сферы деятельности
3) выбор стратегии выживания

12. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?
1) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
2) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
3) различий нет
4) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

1) военные стратеги и мыслители
2) философы древности и военные стратеги
3) немецкие военные стратеги
4) китайские философы

14. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

1) отсутствие необходимых ресурсов
2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
3) плохое знание внешнего рынка
4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

15. План предприятия представляет собой:

1) развернутую производственную программу
2) официальный документ, отражающий планы развития предприятия
3) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов
4) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия

16. Наиболее распространенной формой текущего планирования является: 1) бизнес – план предприятия
2) оперативный план
3) годовой план

17. К основным факторам успеха относятся:

1) экономические
2) технологические
3) политические

18. Официальный документ, отражающий планы развития предприятия – это _____.

19. Долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации – это _____.

20. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы зависит:

1) позиции фирмы на рынке
2) динамики ее развития
3) организационной культуры компании

21. Управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы

потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные

изменения в организации – это стратегическое _____.

22. Реализация стратегического планирования
предполагает: 1) создание организационной культуры
2) создание систем мотивирования и организации труда
3) осуществление мониторинга компании
23. Структура стратегического управления состоит из:
1) анализа среды
2) выбора стратегии
3) разработки структуры организации

24. Стратегическое планирование-это основная
задача: 1) генерального менеджера
2) руководителя службы маркетинга
3) руководителя службы НИОКР
4) руководителя по производству

25. Стратегическое планирование – это
планирование на: 1) краткосрочный период
2) среднесрочный период
3) долгосрочный период

1. Анализ преимуществ стратегического управления на примере конкретной компании.

2. Анализ различных подходов к разработке стратегии в различных организациях.

3. Стратегическое руководство (лидерство).

4. Создание системы мотивации менеджеров и персонала, стимулирующей к эффективной реализации стратегии.

5. Сравнительный анализ этапов реализации стратегии в различных компаниях.

1. К внутренним переменным организации относится:
1) законы
2) цели
3) приказы и распоряжения

2. К концепциям структуры управления организацией относится:
1) задачи
2) сфера контроля
3) технология

3. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:
а) цели
б)

конкуренты
в) структура
г)
поставщики

4. Цели организации бывают:
1) количественные
2) общие
3) внеорганизационные

5. Специфические цели – это:
1) цели всей организации,
2) цели подразделений или групп
3) цели отдельного сотрудника

6. К разновидностям технологии производства относится:
1) крупносерийное производство
2) государственное производство,
3) частное производство

7. Задачи организации делятся на категории:
1) работа с партнерами
2) с предметами
3) с конкурентами

8. К характеристикам внешней среды относится:
1) крупномасштабность
2) подвижность
3) зависимость от организации

9. К факторам внешней среды относится:
1) люди
2) поставщики
3) технологии

10.К факторам среды прямого воздействия относится:
1) состояние экономики
2) НТП
3) поставщики

11.К факторам среды косвенного воздействия относится:
1) законы
2) социокультура
3) трудовые ресурсы

12.Не оказывает немедленного воздействия на организацию:
1) среда принятия решений

2) среда прямого воздействия
3) среда косвенного воздействия

13. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающему выражение в заявленных организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий – организационная _____.

14. Оперативное управление означает:
1) принятие решений
2) контроль и регулирование производственного процесса
3) разрешение конкретных проблем стратегии
г) оценку и анализ взаимодействия систем управления предприятием

15. Что позволяет связать рассмотрение отрасли в целом и изучение положения каждой компании в отдельности:
1) метод принятия решений
2) метод «Дельфи»
3) метод построения карты стратегических групп

16. Что требуется для оценки эффективности стратегии?: 1) установить конкурентный подход компании
2) установить межличностные отношения в коллективе
3) сконцентрировать внимание на поставщиках

17. Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и угроз известен под названием:
1) взвешенные рейтинги
2) *SWOT*-анализ
3) конкурентный анализ
4) вертикальная интеграция

18. То, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает её главную способность – это:
1) слабая сторона
2) внешняя возможность фирмы
3) сильная сторона
4) внешние угрозы

19. То, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо, либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение – это:
1) слабая сторона
2) внешняя возможность фирмы
3) сильная сторона

4) внешние угрозы

20.Конкурентные активы компании представляют её:
2) слабые стороны
3) внешние возможности
4) сильные стороны
5) внешние угрозы

21.Конкурентные обязательства компании представляют её:
1) слабые стороны
2) внешние возможности
3) сильные стороны
4) внешние угрозы

22.Основные виды деятельности и затраты включают:
1) закупку материалов, хранение, сбыт, прибыль
2) управление трудовыми ресурсами, общее управление, научные исследования
3) информационное обеспечение, финансирование, кадровая политика

23.Вспомогательные виды деятельности и связанные с ними затраты включают:
1) закупку материалов, хранение, сбыт, прибыль
2) управление трудовыми ресурсами, общее управление, научные исследования
3) информационное обеспечение, финансирование, кадровая политика

24.Все факторы успеха и показатели конкурентной силы имеют равное значение при оценке конкурентоспособности по:
1) взвешенным рейтингам
2) не взвешенным рейтингам
3) средневзвешенным рейтингам

25.Рассчитываются после определения рейтинга компании по всем рассматриваемым факторам
1) взвешенные рейтинги
2) не взвешенные рейтинги
3) средневзвешенным рейтингам

1. Основной, четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление – это _____.
2. Конкретная программа, увязанной по срокам, ресурсам и исполнителям – это
_____.

3.При формировании миссии необходимо учитывать:
1) внешнюю направленность компании
2) внутреннюю значимость компании
3) структуру компании

4. Миссия организации:
1) определяет стратегические ориентиры
2) показывает тактическое направление
3) определяет потенциал компании

5.Придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей - это ____.

6. Кредо компании выражает:
1) мировоззрение компании (стратегические ориентиры)
2) основные убеждения, взгляды (тактические направления)
3) оперативное управление компанией.

7. Основной акцент «Кредо»
делается на: 1)философию
2) систему ценностей
3) внешнюю культуру организации

8.К основным элементам миссии организации относятся:
1) название и статус
2) товар или услуга
3) акционеры компании

9. Формулировка миссии должна быть направлена на:
1) выявление реальной выгоды для потребителя
2) определение ориентиров, которые необходимо достигнуть самому предприятию или организации

3) определению стратегического потенциала компании

10. В зависимости от отраслевой принадлежности предприятия или организации в миссии можно отразить:
1) свою политику по сохранению окружающей среды
2) свое поведение в отношении акционеров, инвесторов, персонала, партнеров и прочее
3) отношение к власти

11. Миссия как философия должна:
1) отражать индивидуальность компании, ее отличие от других, неповторимость
2) быть эмоциональной, яркой
3) отражать амбициозные устремления конкурентов

12. Развернутая миссии должна раскрывать такие характеристики деятельности компании, как:
1) отраслевое направление
2) основные конкурентные преимущества

3) развитие человеческого капитала

13. Правильно сформулированная миссия:
1) устанавливает, в чем заключается основная задача организации
2) определяет необходимость подчинять любую деятельность ее работников решению этой задачи
3) стратегическое направление развитие компании

14. Роль миссии заключается в том, чтобы:
1) сформировать потенциал конкурентоспособности компании
2)снизить риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений
3) создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в организации

15. Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются: 1) стратегическими целями
2) тактическими целями
3) оперативными целями

16. По мнению П. Друкера компании следует определить стратегические цели в следу-ющих областях:
1)рыночные позиции
2) рентабельность
3) материальные и финансовые ресурсы

17. Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, называются:

1) тактическими целями
2) оперативными целями
3) стратегическими целями
18. Ответственность за достижение и реализацию планируемых действий тактических целей несут менеджеры:
1) среднего звена
2) низового звена
3) высшего звена

19. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров:
1) среднего звена
2) низового звена
3) высшего звена

20. Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и ин-дивидуальные работники, называются:
1) операционными целями

2) стратегическими целями
3) тактическими целями

21. Операционные планы указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение:
1) тактических планов
2) оперативных планов
3) стратегических планов

22. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков:
1) для менеджеров отделов
2) для отдельных сотрудников
3) для топ-менеджеров

23. Важная составляющая планирования, так как они определяют конкретные временные рамки для решения каждой операционной задачи, без чего не будут достигнуты ни тактические, ни стратегические цели – это _____.

24. Формирование стратегии развития организации обычно осуществляется:
1) учредителями
2) исполнительной дирекцией
3) сторонними экспертами

25. Миссия компании
характеризует: 1) генеральную
цель
2) организационную цель

1. Такие элементы стратегии как продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология относятся:
1) к базисным стратегиям
2)к конкурентным стратегиям
3)к функциональным стратегиям

2. Существуют следующие подходы к выработке стратегии поведения фирмы на рынке: 1)лидерство в минимизации издержек производства
2)специализация в производстве продукции
3)фиксация всех сегментов рынка

3.Корпоративную стратегию иначе называют:
1)портфельной
2)функциональной
3)деловой

4. Различают следующие уровни стратегических
решений: 1) корпоративный
2) деловой

3) тактический

5. Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия – это:
1) функциональная
2) эталонная
3) корпоративная

6. Одной из целей корпоративной стратегии является:
1) выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции
2) разработка этапов планирования
3) принятие управленческих решений

7. Важным решением, принимаемом на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц на:
1) бюджетной основе
2) исключительно на коммерческой основе
3) на бюджетной и коммерческой основах

8. На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается:
1) деловая стратегия
2) функциональная стратегия
3) корпоративная стратегия

9. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает:
1) с деловой
2) с функциональной
3) с функциональной и деловой

10. Функциональные стратегии разрабатываются на основе:
1) корпоративной
2) деловой стратегии
3) дивизиональной стратегии

11. Такие стратегии как стратегия маркетинга, финансовая стратегия, производственная стратегия относятся к:
1) деловым стратегиям
2) корпоративным стратегиям
3) функциональным стратегиям

12. Корпоративная стратегия включает:
1) изменение структуры корпорации
2) решение о диверсификации производства
3) решение о структуризации компании

13. Распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения

функционального подразделения в рамках общей стратегии – это цель:
1) корпоративной стратегии
2) функциональной стратегии
3) деловой стратегии

14. Технологическое лидерство или следование за лидером – это пример стратегии:
1) корпоративной
2) деловой
3) функциональной

15. Функциональная стратегия предприятия может быть ориентирована: 1) на ускорение денежных средств
2) снижение дебиторской задолженности
3) снижение кредиторской задолженности

16. Стратегии функционирования полностью связаны:
1) с поведением организации на рынке
2) с регламентацией деятельности компании
3) со стратегической направленностью развития компании
19. Корпоративная стратегия состоит из:
1) деловых стратегий

2) функциональных стратегий
3) стратегических ориентиров

17. По М. Портеру выделяют такие стратегии как:
1) стратегия лидерства в низких издержках
2) стратегия дифференциации
3) стратегия диверсификации

18. Какая стратегия ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах:
1) дифференциации
2) фокусирования
3) лидерства в низких издержках

19. Процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений – это стратегическое планирование _____.

20. Концентрация организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях – это стратегия:
1) дифференциации
2) фокусирования
3) диверсификации

21. Позволяет популяризовать торговую марку и установить высокую цену на товар – это характерно для стратегии:
1) фокусирования
2) лидерства в снижении издержек
3) дифференциации

22. Портфельная стратегия была выдвинута:
1) М. Портером
2) Ф. Котлером
3) Ф. Герцбергом

1.Какая стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы и ее подразделений за счет активного внедрения на рынки, диверсификации производственной деятельности, осуществления постоянных нововведений:
1) роста
2) умеренного роста
3) сокращения
4) комбинированная

2. В периоды перестройки организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего, необходимо внедрить стратегию:
1) роста
2) умеренного роста
3) сокращения масштабов деятельности или дезинвестирования

3.Ликвидация части организации или отсечение лишних подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов осуществляется в рамках стратегии:
1) диверсификации
2) дезинвестирования
3) фокусирования
4) роста

4. Наступательно-оборонительный характер имеет:
1) комбинированная стратегия
2) стратегия роста
3) все ответы верные

5. Оборонительный характер имеет:
1) стратегия сокращения деятельности
2) стратегия роста
3) комбинированная стратегия

6.Проникновение компании в такие виды бизнеса, которые имеют родственные технологии, рынки, жизненные циклы продукции и т.д. – это родственная _____.

7. Проникновение в любые отрасли и бизнесы, позволяющие получить

финансовые выгоды – это неродственная _____.

8. Определенный состав ее подразделений (производственные звенья, отделы, службы и т.д.) и совокупность связей и отношений между ними – это:
1) структура деловой организации
2) регламентация организации
3) проектирование организации

9. Официально утвержденные подразделения и процедуры, определяющие функционирование организации – это:
1) формальная структура
2) структурные образования
3) неформальная структура

10. Состав подразделений организации и совокупность возникающих в процессе управления ею связей и отношений:
1) формальная структура

2) структурные образования
3) общая структура организации

11. Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является:
1) делегирование
2) субсидиарная ответственность
3) административная ответственность

12. В мировом опыте самыми распространенными портфельными моделями анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как:
1)BCG
2) GE/McKinsey
3) SWOT-анализ

13. Исторически первой комплексной моделью стратегического планирования является:
1)BCG
2) GE/McKinsey
3) SWOT-анализ

14. Содержание плана финансового оздоровления определяется:
1)целью данного типа бизнес-планов
2) задачами типа бизнес-плана
3) разделами бизнес-плана

15. Индивидуальный подход к потребителю при разработке продукции – это

стратегия
_____.

16. Слияние, поглощение предприятий, выпускающих аналогичные продукты – вертикальная _____.

17. Матрица БКГ использует такие переменные как:
1) объем продаж и время реализации продукции
2) доля рынка и объем продаж
3) доля рынка и темпы роста

18. Завод по нефтепереработке принял решение открыть сеть бензоколонок - это стратегия:
1) вертикальная интеграция «вперед»
2) горизонтальная интеграция
3) вертикальная интеграция «назад

19.Булочно-кондитерский комбинат принимает решение начать производство минеральной воды. Такое решение можно назвать:
1) интеграция
2) диверсификация
3) дифференциация

20.Фотоателье кроме обычных работ принимает решение начать производство фотообоев. Такое решение можно назвать:
1) интеграция
2) диверсификация
3) дифференциация

21.Установление предприятием контроля над поставщиками -это стратегия:
1) горизонтальной диверсификации
2) концентрированного роста
3) вертикальной интеграции назад

22. Установление предприятием контроля над конкурентами -это стратегия: 1) диверсификации
2) горизонтальной интеграции
3) концентрированного роста
4) обратной вертикальной интеграции

23. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии? 1) отсутствие необходимых ресурсов
2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
3) плохое знание внешнего рынка
4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

24.Стратегии диверсификации по продукту соответствует комбинация условий:
1) новый товар на старом рынке
2) старый товар на новом рынке
3) новый товар на новом рынке

25. Приобретение предприятием розничных магазинов для распространения своей продукции - это стратегия:
1) развития продукта
2) концентрированного роста
3) горизонтальной диверсификации
4) вертикальной интеграции вперед

1. Снижение доходности деятельности отрасли, борьба за передел рынков, увеличение маркетинговых затрат – это последствия от:
1) угроза появления в отрасли новых фирм
2) оценки сил конкуренции
3) все ответы верные

2. Действия, направленные на то, чтобы ваш товар или услуга стали синонимом высшего и стабильного качества – это _____.

3. Компетентность в области интеллектуальной собственности — это _____.

4. Выходные барьеры могут быть:
1) реальными или воображаемыми
2) экономическими или иллюзорными
3) политическими

5. Анализ возможностей (Opportunity Analysis) позволяет:
1) «высветить» риски и возможности, с которыми сталкивается компания, стремящаяся повлиять на конкурентную ситуацию
2) обсудить несколько возможных сценариев развития событий или нужно получить оценку долговременной перспективы
3) определение направления стратегии развития

6. Удачная стратегия должна решать две задачи в отношении сил конкуренции:
1)как можно сильнее изолировать свое предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции
2)использовать сложившуюся в отрасли ситуацию и правила игры в свою пользу
3) использовать различные варианты обхода конкурентов

7. Технику выделения стратегических групп называют составлением:
1) карты стратегических групп
2) графиком составления работ и программы действий
3) зоны стратегических действий

8. К типовым характеристикам дифференциации предприятия в отрасли относятся:
1) соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень)
2) географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный)
3) ассортимент (широкий, узкий)
4) номенклатура

9. К КФУ можно отнести такие показатели, как: 1)наличие хорошей репутации у потребителей
2)доступ к финансовому капиталу
3)признание фирмы как безусловного лидера отрасли
4) имидж компании

10. Группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке – это _____.

11. К какому организационному уровню можно отнести производственную стратегию, финансовую стратегию и стратегию маркетинга:
1) корпоративные стратегии
2) стратегии бизнеса
3) функциональные стратегии

12. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров(выберите несколько пунктов):
1) темпы роста отрасли
2) сильные стороны фирмы
3) привлекательность отрасли
4) слабые стороны фирмы
5) угрозы
6) возможности

13. Какую стратегию вы примените на стадии зрелости ЖЦТ, для того чтобы он подольше прожил на рынке:
1) стратегию ликвидации
2) вертикальной интеграции
3) горизонтальной диверсификации

14. К организационной структуре, основанной на структуре с двумя и более линиями подчинения, относятся:
1) линейно-функциональная организационная структура
2) матричная организационная структура
3) дивизиональная организационная структура

15. Какие из ниже перечисленных факторов способствуют централизации управления компании (выберите несколько пунктов):
1) схожие условия работы на местах и в центре
2) продукция компании единообразна
3) четко налаженная связь между центром и филиалами
4) стратегии филиалов плохо согласуется с общей стратегией

16. Какие из факторов макро среды оказывают наибольшее влияние на формирование стратегии современного российского предприятия?
1) политические
2) демографические
3) технологические

17. Отношения организации с конкурентами выступают как фактор:
1) макросреды
2) микросреды
3) макросреды и микросреды

18. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы основана на оценке следующих параметров:
1) привлекательность отрасли
2) возможности
3) темпы роста отрасли
4) конкурентное преимущество
5) относительная доля на рынке
19.В матрице Бостонской Консалтинговой Группы квадрат характеризующийся высокой долей на рынке и высокими темпами роста называется:
1) «дойные коровы»
2) «звезды»
3) «собаки»

20.В матрице Бостонской Консалтинговой Группы квадрант, характеризующийся высокой долей на рынке и низкими темпами роста называется:
1) «дойные коровы»
2) «звезды»
3) «собаки»
4) «проблемные дети»

21. В матрице Бостонской Консалтинговой Группы квадрант характеризующийся низкой долей на рынке и высокими темпами роста называется:
1) «дойные коровы»
2) «звезды»
3) «собаки»
4) «проблемные дети»

22. В матрице Бостонской Консалтинговой Группы квадрант характеризующийся низкой долей на рынке и низкими темпами роста называется:
1) «дойные коровы»
2) «звезды»
3) «собаки»
4) «проблемные дети»

23. Используя матрицу Бостонской Консалтинговой Группы ответить на вопрос, что делать? Если доля вашего предприятия на рынке возросла с 1% до 5%.
1) господствовать
2) инвестировать
3) зарабатывать
4) снять урожай

24. Матрица «Дженерал Электрик-Мак Кинзи», основана на показателях следующих параметров:
1) привлекательность отрасли
2) конкурентоспособность
3) географический охват рынка
4) темпы роста

25. Какой критерий является определяющим при образовании стратегических хозяйственных центров:
1) эффективность развития по данному стратегическому направлению
2) социокультурные факторы
3) использование определенных методов прогнозирования

1.Подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации – это _____.

2.Определите главное методическое требование к формированию миссии организации:
1) недопустимость ориентации исключительно на максимизацию доходов собственников организации
2) учет реального потенциала организации
3) необходимость документального закрепления миссии

3. Как следует определять миссию предприятия:
1) получение прибыли
2) определение бизнеса
3) верного ответа нет

4.Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки - это:
1) цель
2) задача
3) технология
4) структура

5. Из перечисленных элементов выберите те, которые включаются в содержание миссии:
1) рост производительности труда
2) снижение текучести кадров
3) выживание фирмы
4) инновационные технологии
5) круг потребителей фирмы

6. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы:
1) историю фирмы, ее профиль и место на рынке
2) стиль поведения и действия менеджеров
3) ресурсы, которыми располагает фирма
4) состояние среды обитания
5) отличительные особенности фирмы
7. Осуществление стратегического бенчмаркинга до начала стратегического планирования:
1) повышает степень эффективности управления
2) позволяет максимально осуществить задуманные проекты
3) минимизировать риск конкурентов

8. Партнерами по стратегическому бенчмаркингу являются либо:
1) конкуренты (потенциальные и реальные)
2) либо другие организации, опыт которых в тех или иных вопросах, представляющих стратегический интерес для руководства компании
3) поставщики

9. Цели стратегического бенчмаркинга:
1) поиск в организации областей, с помощью правильного воздействия на которые возможно изменение модели ведения бизнеса
2) поиск и открытие новых методов управления для эффективного проведения стратегических изменений в организации
3) решение социальных вопросов организации
4) удовлетворение потребностей рынка

10. Стратегический бенчмаркинг охватывает большой круг проблем: 1) разработка стратегии ведения бизнеса

2)распределение ресурсов организации
3) проведение деловых переговоров с партнёров

11. Первым этапом бенчмаркинга
считается: 1) конец 50-х годов 20 века
2) конец 60-х годов 20 века
3) конец 70-х годов 20 века

12. Вы получили информацию о падении курса рубля по отношению к доллару на 10 пунктов. Какое решение вы примете:
1) как менеджер предприятия
2) как управляющий финансовым отделом
3) как руководитель низшего звена

13. Реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован на:
1) коренную перестройку всей деятельности предприятия
2) частичные изменения в той или иной сфере управления
3) реструктуризацию предприятия

14. Горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов – это _____.
15. Инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства, который рассматривается в перспективе будущего – это глобальный _____.

16. Процесс измерения показателей организации и сопоставление полученных результатов с результатами деятельности соответствующей ее уровню другой (или других) организации - это:
1) сравнительный бенчмаркинг
2) процессный бенчмаркинг
3) функциональный бенчмаркинг

17. Система управления процессами, а также ее элементы тесно связаны с концепцией
_____.
18. Матрица Жизненного Цикла Отрасли основана на оценке следующих параметров:
1) конкурентное положение хозяйственной единицы
2) привлекательность отрасли
3) стадии жизненного цикла отрасли
4) темпы роста отрасли
5) относительная доля на рынке

19. Что представляют собой стратегические зоны
хозяйствования: **1**) социокультурные факторы

2) органы внутрифирменного планирования
3) сегмент окружения, на который фирма имеет выход

20. Какой критерий является определяющим при образовании стратегических хозяйственных центров:
1) эффективность развития по данному стратегическому направлению
2) социокультурные факторы
3) использование определенных методов прогнозирования

21. Если компания диверсифицируется в тесно связанный бизнес, то это:
1) родственная диверсификация
2) неродственная диверсификация
3) верного ответа нет.

22. Эффект от объединения компании заключающийся в том, что стоимость образовавшаяся в результате объединения компании превосходит стоимость ее частей, это:
1) эффект масштаба
2) эффект синергии
3) верного ответа нет

23. Бенчмаркинг конкурентоспособности получило развитие как наука:
1) в 1976-1986 гг.
2) в 1986-1996 гг.
3) в 1997-2007 гг.

24. Третье поколение бенчмаркинга как процесса
развивалось: 1) в 1982-1986 гг.
2) в 1992-2002 гг.
3) в 2002-2008 гг.

25. Для поиска партнеров по эталонному сопоставлению активно используются бенчмаркинговые:
1) интернет-услуги
2) консалтинговые услуги
3) компьютерные услуги

1. Информация, которая уже где–то существующая, будучи собранной, ранее для других целей – это информация:
1) вторичная информация
2) первичная информация
3) первичная и вторичная информация

2.Данные опроса потребителей об их намерениях на рынке являются:
1) внешней информацией
2) внутренней информацией
3) вторичной информацией
4) не являются стратегической информацией

3.Наименее дорогим видом информации является:
1) вторичная
2) собранная в ходе анкетирования
3) собранная в ходе интервьюирования
4) первичная
4.При проведении стратегических исследований сбор информации начинают с:
1) вторичных данных
2) первичных данных
3) эксперимента

5. Вторичная информация представляет собой:
1) данные результатов опросов
2) экспериментальные данные
3) информацию собранную ранее

6. Первичная информация это:
1) изучение данных опросов и наблюдении
2) анализ отчетов предприятия
3) исследование публикации периодической печати

7. Опрос покупателей томатного сока проведенный в прошлом месяце для изучения интенсивности потребления дал следующие результаты:
1) никогда не покупал его ранее-4%
2) я купил его в первый раз-3%
3) я купил его во второй раз-7%
4) я купил его в третий раз-12%
5) я купил его более трех раз-74%

8. На основании проведенного исследования можно прийти к выводу, что рассматриваемая марка находится на следующей стадии роста:
1) стадия роста
2) стадия зрелости
3) стадия упадка

9. Какой показатель является определяющим в системе управления по сильным и слабым сигналам:
а) объем производства продукции;
б) степень обеспеченности информацией о внешней
среде; в) профессиональная подготовка персонала.

10. Слабые сигналы со временем перерастают:
1) в сильные
2) умеренные
3) концентрированные

11. Что представляет собой экстраполяция в системе стратегического управления: 1) оценка внутренних переменных организации

2) перенесение прошлых тенденций в будущие периоды
3) управление посредством выбора стратегических позиций

12. Экстраполяция применяется при прогнозировании
будущего в: 1) стратегическом планировании
2) долгосрочном планировании
3) краткосрочном планировании

13.Претендент на лидерство стремиться:
1) монополизировать рынок
2) образовать и расширять новый сегмент рынка
3) завоевать значительную долю рынка

14. Управление путем ранжирования стратегических задач
основана на: 1) степени обеспеченности о внешней среде
2) выделение проблем по степени важности
3) перенесении прошлых тенденций в будущие периоды

15. Бизнес-план это:
1) определение направлений деятельности предприятия по рынкам
2) план производственной и сбытовой деятельности предприятия
3) максимальная эффективность использования ресурсов предприятия

16. Какой из разделов бизнес плана включает в себя затраты на исследование
рынков: 1) производственный план
2) маркетинговый план
3) финансовый план

17. Бизнес-план составляется в первую очередь для:
1) инвесторов
2) налоговых органов
3) работников самой фирмы

18.Какой из разделов бизнес плана является наиболее важным для бизнесмена:
1) маркетинговый план
2) организационный план
3) финансовый план

19. Претендент на лидерство использует в своей конкурентной борьбе
следующие приемы:
1) специализацию
2) позиционирование
3) поглощение более мелких фирм
4) попытки монополизации рынка

20. Фланговая атака на лидера
состоит в: 1) сегментировании

2) регионально направленных ударов
3) систематизации ударов

21. «Партизанская война» состоит в коротких ударах
за счет: 1) выборочного снижения цен
2) обращения в суды
3) методов незаконной конкуренции
4) освоения производства товаров

22. Расширение рыночной доли составляется за счет:
1) продукции более высокого качества, чем у лидера, но дешевле
2) организации новых каналов сбыта
3) интенсивной рекламы

23. Претендент на лидерство в своей рыночной политике пользуется
преимущественно: 1) ценовыми методами конкуренции
2) неценовыми методами конкуренции
3) ценовыми и неценовыми методами конкуренции

24. При выходе на внешние рынки фирма в первую очередь должна оценивать:
1) географическую среду
2) климатические условия
3) экономическую, политическую и культурную среду

25. Глобальной стратегией называют:
1) стратегией соответствия условиям в каждой стране
2) одинаковой основной стратегией во всех странах
3) предоставление лицензий иностранным фирмам на использование технологии.

Критерии оценивания тестирования

Результат	Балл
Даны правильные ответы на все вопросы	100-90
Даны правильные ответы на 80% вопросов теста	80-89
Даны правильные ответы на 60% вопросов	70-79
Даны правильные ответы менее чем на 60% вопросов	60-69
Даны правильные ответы на 20% вопросов теста	Менее 60

2.1.3 Практические кейсы

Управленческая задача 1.
«Выбор вида управления организацией по шкале И. Ансоффа»

Используя знания о развитии и основных показателях известной Вам организации (предприятия, фирмы) и шкалу И.Ансоффа, выберите конкретный вид стратегического управления.

Характеристика	Стабильность	Реакция на перемены	Предвидение	Исследование	Творчество
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта	В пределах экстраполяции опыта или наличия аналогий с прошлым	Неожиданные, не имеющие аналогов в прошлом	Неожиданные, совершенно новые
Типы изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимы с реакцией фирмы	Сравнимы с реакцией фирмы	Быстрее, чем реакция фирмы	Быстрее, чем реакция фирмы
Предсказуемость	По аналогии с прошлым	Путём экстраполяции	Путём экстраполяции	Предсказуемы серьёзные проблемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

Рис. 1 Шкала И.Ансоффа

При использовании данной шкалы соблюдают следующий порядок:

1. Определяют, какие факторы будут влиять на деятельность фирмы в течение ближайших 5-6 лет.
2. Пользуясь таблицей, оценивают характеристики каждого фактора в баллах.
3. Находят суммарное влияние как среднее арифметическое.
4. В зависимости от полученной оценки выбирают соответствующий вид управления:

- если оценка нестабильности лежит в пределах до 2 баллов, то в основном можно ограничиться оперативным управлением с элементами долгосрочного планирования на основе экстраполяции;
- при оценке от 2 до 2,5 баллов используют управление путём стратегического планирования достижения целей с планированием развития ресурсного потенциала;
- при оценке от 2,5 до 3 баллов применяют управление на базе предвидения изменений с помощью маркетингового подхода;
- при оценке от 3 до 3,5 баллов используют управление путём ранжирования стратегических задач;
- при оценке нестабильности от 3,5 до 4 баллов применяют управление по «слабым сигналам».
- если оценка нестабильности лежит в пределах 4-5 баллов, то применяют управление в условиях стратегических неожиданностей.

Все виды стратегического управления рассматривают не как дополняющие друг друга, а как взаимоисключающие. Исключение составляют управление по «слабым» сигналам, элементы которого используются и при управлении в условиях стратегических неожиданностей. Рассмотрим коротко основные принципы различных видов стратегического управления.

Управленческая задача 2.

Используя рисунок 2, смоделируйте управленческую проблему и ее решение (управление) по «сильным» сигналам и по «слабым»

.

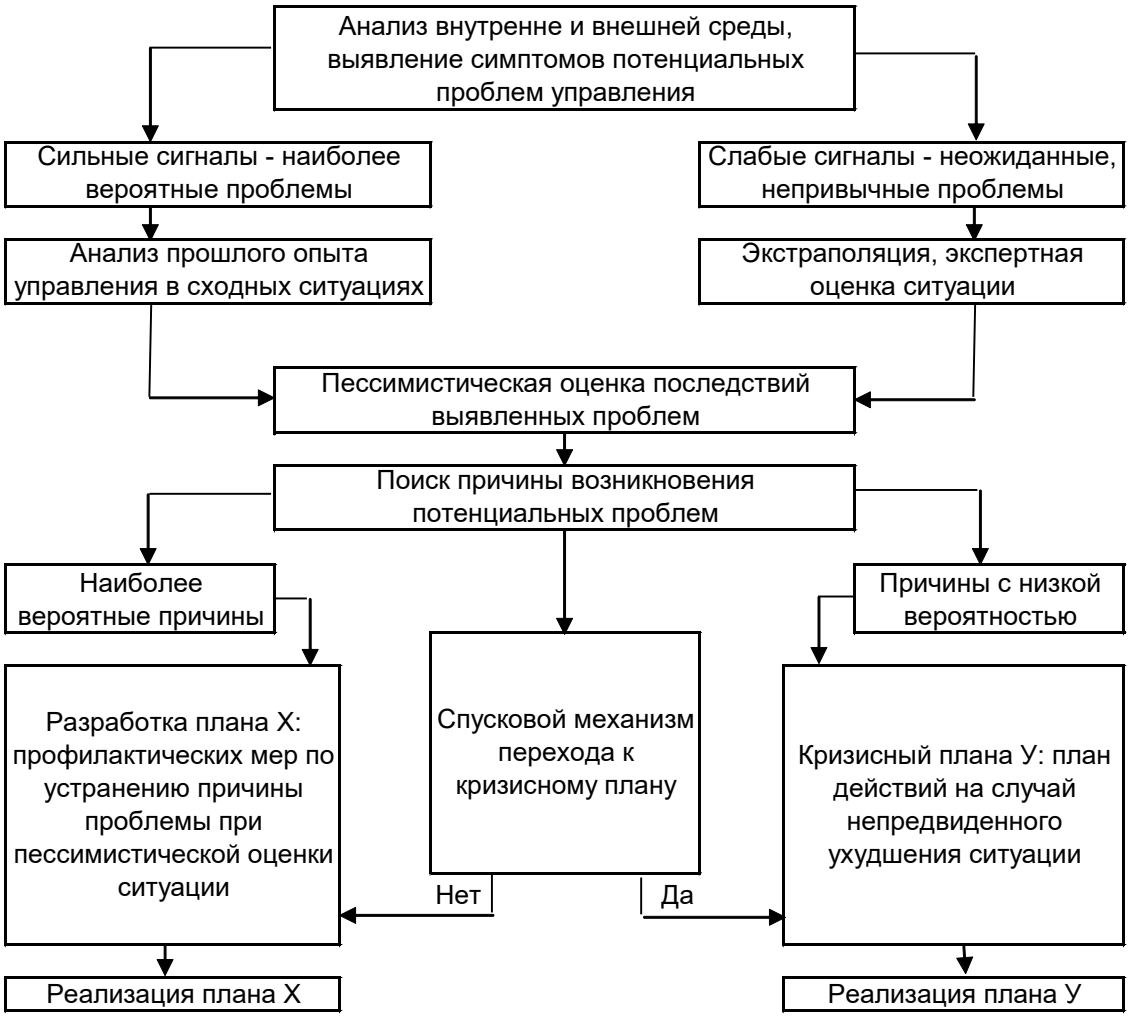


Рис. 2. Концепция Кейнера-Тригто

Управленческая задача 3. «Матрица стратегических ресурсов»

Н основании данных, полученных при решении задачи № 1 составьте матрицу стратегических ресурсов. Сделайте соответствующие выводы.

Управленческая задача 4.

Найдите всю информацию по концепции: «Профиль конкурента по Х. Маккею». Используя эту информацию и данные развития организации, создайте этот профиль.

Практическое задание 5: Проведите исследование миссий организаций г Казани или РТ в целом. Определите, с учетом каких факторов она формируется и чьи интересы она отражает.

Ситуационные задания

Группа 1. Организуйте собственное предприятие, определите генеральную цель. Выстройте дерево целей исходя из позиции сверху вниз. Обозначьте нейтральные, кооперирующие и конкурирующие цели.

Группа 2. Организуйте собственное предприятие. Рассмотреть процесс формирования целей от низового уровня, раскрывающих непосредственно

предшествующие им цели, до высших уровней. Обозначьте нейтральные, кооперирующие и конкурирующие цели.

Рассмотрите ситуацию и примите решение

Вспомните или придумайте пару примеров, на которые у Вас уже имеются готовые ответы, «программы», но которые когда-то доставили Вам массу беспокойства, когда Вы впервые столкнулись с ними. Попробуйте припомнить этапы развития этих двух «программ». Пришлось ли Вам впоследствии воспользоваться этими «программами»? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

Рассмотрите ситуацию и примите решение

Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам

для любой ситуации, рассмотренной выше:

1) прием сотрудника на вакантную должность в Вашем отделе;

2) покупка или аренда помещения (здания) для осуществления Вашей производственной деятельности;

3) поиск путей достижения 10-процентного роста прибыли на Вашем предприятии.

Рассмотрите ситуацию и примите решение

Подкрепите соответствующие шаги рационального подходам решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов - составлением «списков» возможных решений, построением «дерева решений» и изображением причинно-следственных связей.

«Выбор зарубежного целевого рынка»

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 1988г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Glor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день.

Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки.

Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения.

По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции.

В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода — в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычаи латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем.

Исследования показали, что емкость рынка — 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж — 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их

продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование.

Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита.

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.

2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»? Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?

Кейс 1.
«Основной конфликт - в голове собственника»

В российских компаниях основной конфликт - в голове собственника. Это конфликт видений перспектив бизнеса и реальных проблем, существующих в настоящем: внутри и вокруг организации. Дело в том, то собственник призван творить миф, жить будущим: думать о путях развития всего детища, о его репутации; прогнозировать, как изменятся правила игры и как адекватно реагировать на это. В то время как он творит миф (т.е. стратегию в своем понимании), бизнес существует сам по себе: топ-менеджеры пытаются решать текущие проблемы организации, отстаивают свой статус во внутрикорпоративных войнах.

Собственники ставят задачи перед своей компанией, ориентируясь как на свою интуицию, так и на маркетинг и новые технологии. Только эти планы нередко так и остаются фантазиями, а прибыль начинает падать. Например, один собственник в течение полугода грамотно выстраивал схему по покупке предприятия (карьера) по добыче редкоземельных металлов. Сделка состоялась. Далее все развивалось как нельзя хуже. Была дана команда управляющему начинать процесс глобальной перестройки и наращивания мощностей. В результате добытую породу не смогли вовремя вывезти из-за отсутствия хороших дорог, и она смерзлась, а лето в этом регионе очень короткое. Собственник договорился со всеми участниками бизнес-процесса, просчитал, что данная руда крайне необходима целому ряду металлургических комбинатов, и ожидал, что прибыль появится очень быстро. Однако собственник не понял реальной ситуации на месте и столкнулся с необходимостью развивать инфраструктуру, бороться с пьянством, планировать вахтовый метод работы.

В итоге, осознав, что не в силах освоить этот бизнес, он его продал, как говорится, «за что купил», потеряв два года жизни.

Суть проблемы конфликта в том, что собственники и наемные менеджеры видят один и тот же бизнес по-разному. В силу специфики ведения

российского бизнеса собственник утаивает от управляющего значительную часть правды о ситуации (взаимоотношения с фискальными органами, властными структурами и конкурентами). Поэтому владелец не может четко аргументировать свою позицию, но настаивает на своем. А управляющий, не понимая до конца логику принятия собственником конкретного решения, нередко на словах согласившись с хозяином, начинает действовать по-своему. У управляющего риск ошибочных действий высок из-за неполноты информации и недостаточного ресурса (кадров, денег или времени) для выполнения задач. У собственника риск ошибки при постановке задач высок из-за того, что он не учитывает внутриорганизационные проблемы, которые необходимо вовремя решать. Наша практика показывает, что расхождение в видении проблем и целей организации у собственников и управляющих составляет от 60% до 80%.

Кейс 2.

«Американская корпорация 3М»

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

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции - финансовая цель. Не менее ¼ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой - контроль за ходом выполнения каждой работы;

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

- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы

они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

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

Вопросы для обсуждения:

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

2.Какова роль менеджеров в успехах фирмы? Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на российских предприятиях.

«Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Компания «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца 60-х годов компания росла и процветала благодаря своей репутации - производителя электробритв лучшего качества. Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации.

В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с

практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободив трех из четырех управляющих производств и уволив большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшающие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Задание:

1. Описать модели жизненного цикла компании.

2. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой стиль руководства использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?

3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

«Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз»

Фирма «Тойз» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж - свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США

и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10 % в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг склада. Региональный склад позволяет «Тойз» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневно низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров. В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому магазину.

Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходового товара и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз» могла закупать достаточное количество модных товаров, что бы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы для обсуждения:

1.Базовая формула фирмы «Тойз» представляет собой по существу политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова корпоративная и функциональные стратегии фирмы? Сформулируйте политику компании в области

размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.

2. Как эта политика помогает «Тойз» в формулировании целей?

3. Сформулируйте миссию и цели компании фирмы «Тойз».

4. Как по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

«Родон и К»

В конце 90-х годов компания «Родон и К» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали кризисом фирмы. Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Родон и К» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Родон и К» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Родон и К»: «Если «Родон и К» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Родон и К» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Родон и К» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, - другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например,

телесвязь и развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение новых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Родон и К» внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Родон и К» стала основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Родон и К» стали бы конкурентным отличительным признаком. И, наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Родон и К» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Финансовая сеть «Родон и К». «Родон и К» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 28 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Коммерческая страховая компания». Усилия комитета привели к приобретению фирмы «Старт» и к внедрению хорошо принятой клиентами кредитной карточки – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы и задания:

1. Как вы считаете, изменила ли «Родон и К» свою миссию?

2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?

3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Родон и К»?

4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Родон и К»?

Критерии оценивания

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90

Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.4. Деловые игры

Деловая игра № 1
«SWOT-анализ» стратегических альтернатив»

Из истории вопроса.

В работе используется один из вариантов деловых игр – метод конкретных ситуаций, представляющий собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Это как бы «срез» этого процесса, фиксация его динамики в определенных границах, ставящая обучающего перед выбором путей решения проблемы и курса последующих действий.

Родиной МКС является Гарвардская школа бизнеса, где еще в 30-х гг. было опубликовано 11 томов с комментариями различных «практических инцидентов». Сегодня многие ведущие школы бизнеса Европы, Америки и Юго-Восточной Азии широко используют МКС в обучении управления.

Подготовка игры

Руководитель игры:

1) готовит исходные данные, характеризующие ситуацию;
2) планирует время;
3) разрабатывает сценарий игры и проводит краткий инструктаж с участниками;
4) определяет регламент игры;
5) дает задание на дом.

Участники игры:

1) изучает конкурентную ситуацию и необходимую литературу по теме;
2) готовят ответы на заданные вопросы;
3) составляют предварительный вариант решения;
4) готовятся для обсуждения ситуации в группе и подготовке коллективного решения.

Цель игры

Дать возможность студентам на примере конкретной ситуации провести анализ стратегических альтернатив в рамках матрицы «сильные – слабые стороны фирмы и опасности – возможности фирмы на рынке».

Описание конкретной ситуации

Компания X является дочерней фирмой крупной компании У, никогда ранее не занимавшейся телекоммуникациями, но имеющую хорошие финансовые возможности и связи в деловом мире. Компания была создана и среднегодовая прибыль за прошедший период, хотя и оказалась не такой значительной, чем планировалась, но все же выше, чем средняя в портфеле сфер бизнеса готовый фирмы. После признания рынка телекоммуникаций перспективным для инвестиций в долгосрочном периоде, руководство компании У поручило компании X оценить перспективность дальнейших инвестиций в сфере пейджинга и определиться с их дальнейшим направлением.

Проведя анализ компании и рынка услуг персонального радиовызова эксперты консалтинговой фирмы Z, приглашенные руководством компании X, сделали следующее заключение:

- среднегодовая прибыльность компании X за период работы составила около 40 % годовых в валюте;
- компания имеет слабый конкурентный потенциал по причине малой рыночной доли и относительной стабильности на рынке персонального радиовещания;
- компания готова к осуществлению связанной диверсификации, т.к. имеет необходимые нематериальные (опыт, знания, связи) и материальные (возможные инвестиции со стороны материнской компании, сложившийся коллектив, налаженную сбытовую сеть), активы.

Рынок персонального радиовызова, по мнению экспертов консалтинговой компании Z:

- является относительно стабильным, находясь на этапе зрелости;
- относительные рыночные доли отраслевых лидеров будут меняться незначительно;
- его прибыльность имеет тенденцию к снижению;
- емкость рынка относительно мала и у компании практически отсутствует возможность увеличить свою рыночную долю;
- значительна конкуренция со стороны товаров – заменителей (сотовая телефония), действующая со стороны организаций, действующих в других сферах и стремящихся выйти на рынок пейджинговой связи;
- возрастает конкуренция со стороны потребителей, что подтверждается фактом резкого снижения стоимости мобильных телефонов (розничная цена за последний год сократилась более, чем в два раза).

Вопросы к конкретной ситуации

1. Насколько управление в компании X может рассматриваться как стратегическое?

2. Каким образом компания У добилась установления баланса с внешним окружением?
3. Для чего проводится анализ стратегических альтернатив?
4. В чем заключается идея SWOT – анализа?
5. В чем вы видите сильные и слабые стороны компании Х?
6. какие угрозы и возможности для существования компании Х вы можете отметить?

Сценарий игры

Преподаватель на одном из предыдущих семинарских занятий вручает каждому студенту группы заранее отпечатанный раздаточный материал. Содержащий описание конкретной ситуации, вопросы по теоретическому материалу и рекомендуемую литературу, назначает срок и дает задание заполнить дома каждому SWOT – матрицу.

На занятии в день проведения деловой игры:

1) проводится опрос по заданным вопросам и содержанию SWOT – матрицы некоторых участников – 20 мин;
2) студенты объединяются в малые группы (не больше 3-4 человек) и составляют обобщенную SWOT – матрицу, представители групп выступают у доски со своими вариантами – 40 мин;
3) в заключении под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу, и составляется общая SWOT – матрица – 20 мин.

В идеальном случае SWOT – матрица по анализу сильных и слабых сторон пейджинговой компании Х, а также возможностей и угроз, ожидающих ее на рынке, должна иметь следующий вид:

SWOT – матрица анализа компании Х.

Сильные стороны.	Слабые стороны.
1. Наличие квалифицированного персонала. 2. Опыт работы в области связи. 3. Налаженные связи с поставщиками оборудования. 4. Налаженная сбытовая сеть. 5. Сильная мотивация. 6. Устойчивый сложившийся коллектив.	1. Низкая рыночная доля. 2. Слабая сеть региональных станций. 3. Недостаточная номенклатура предлагаемой продукции. 4. Относительно слабый имидж компании. 5. Слабое использование эффекта масштаба производства.
Возможности	Угрозы
1. Возможность расширения ассортимента пейджеров. 2. Возможность привлечения необходимых финансовых ресурсов для дальнейшего развития.	1. Замедление темпов роста рынка. 2. Давление со стороны товаров – заменителей. 3. Усиление конкуренции. 4. Падение общей прибыльности бизнеса. 5. Усиление организационных проблем расширения региональной сети

Деловая игра № 2
«Выход на зарубежный рынок»

(История вопроса и подготовка, как и в игре № 1.)

Цель игры

Дать возможность студентам на примере конкретной ситуации рассмотреть возможные пути внедрения зарубежной фирмы на российский рынок.

Описание конкретной ситуации

Фирма «Kraft» (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и саноборудования (краны, узлы, колонки и т.д.). Фирма поставляет свою продукцию как для домашнего хозяйства, так и для организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке – 36 %, н а рынке Франции – 8 %, Бельгии – 3 %, США – около 4 %.

Общий ежегодный оборот фирмы превышает 40 млн. евро, а по указанным рынкам – 25 млн.

Фирма активно изучает рынок России, наметив срок внедрения – 1 год.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какие цели преследует фирма, выходя на зарубежные рынки?
2. Какие методы использует фирма для выхода на зарубежные рынки?
3. Какие сложности могут встретиться на пути фирмы, решившей заняться внешнеэкономической деятельностью?
4. Какую структуру может иметь фирма, занимающаяся внешнеэкономической деятельностью?
5. какие сильные и слабые стороны имеет фирма «Kraft»?

Сценарий игры

Преподаватель на соответствующей календарному плану лекции вручает каждому студенту группы заранее отпечатанный раздаточный материал, содержащий описание конкретной ситуации, вопросы по теоретическому материалу, рекомендуемую литературу, домашнее задание.

Дома студенты должны прочитать рекомендуемую литературу, письменно отметить ключевые условия конкретной ситуации и провести общий экономический анализ.

На занятиях в дни проведения деловой игры:

a) Проводится опрос по заданным вопросам – 20 мин;
b) Студенты, объединившиеся в малые группы, согласуют свои позиции по домашнему заданию – 40 мин;
c) Под руководством преподавателя вырабатывают общую позицию по домашнему заданию – 20 мин;
d) Каждый индивидуально на основе общего анализа письменно проделывает следующую работу (40 мин):
    1. Рекомендует пути внедрения фирмы «Kraft» на российский рынок.
    2. Отметить потенциальные трудности проникновения.

3. Выбирает и обосновывает методы проникновения.
4. Рекомендует систему товародвижения.

e) Студенты, объединившись в малые студенческие группы, согласовывают свои позиции – 20 мин;
f) Под руководством преподавателя вырабатывают общую позицию – 20 мин.

В идеальном случае результаты деловой игры должны выглядеть следующим образом.

Ключевые данные по конкретной ситуации:

1. 20 – летняя известность фирмы.
2. Широкий ассортимент и дифференциация продукции.
3. Доли рынка: Германия – 36 %, Франция – 8 %, Бельгия – 3 %, США – 4 %, остальные рынки – 49 %.
4. Целевые рынки: домашнее хозяйство и организации.
5. Общий оборот – свыше 40 млн. евро.

Общий анализ:

Если валовый оборот составил 40 млн. евро и есть данные о долях рынка в зарубежных странах, то можно на интуитивном уровне утверждать, что продажи на новом рынке не будут больше, чем среднее на внешних завоеванных рынках, т.е. продажи не превышают $^{8+4+3}$= 5 млн. евро. Обеспечение успешного доступа на российский рынок в первую очередь будет определяться эффективным маркетингом и логистикой. Продукция имеет широкую область применения, а производство не является специализированным, стимул – расширение рынка.

Возможные пути внедрения на рынок России:

1. прямой экспорт;
2. строительство производства в России;
3. организация совместного производства;
4. производство в России по лицензии;
5. создание дочерней компании;
6. организация сети продвижения товара;
7. покупка контрольного пакета акций производителя в России.

Трудности каждой возможности:

1. Прямой экспорт:
   - признание на рынке;
   - сопротивление местного бизнеса;
   - затрудненный контроль за продвижением товара;
   - трудность связей с конечным потребителем.
2. Строительство производственной базы в России:
   - инвестиции;
   - местонахождение;
   - поиски и обучение рабочей силы.
3. Организация дистрибьюторской сети:
   - трудности отбора;

- перенос издержек по созданию дистрибьюторской сети на конечного потребителя;
- сопротивление рынка.

4. Совместное предприятие:
   - поиск подходящего партнера;
   - трудности согласования;
   - политические проблемы.
5. Лицензирование:
   - соответствие рынку;
   - потеря контроля;
   - маркетинг в руках третей стороны;
   - поддержание стандарта.
6. Создание дочерней компании:
   - инвестиции;
   - освоение;
   - финансовый риск.
7. Организация сети продвижение товара:
   - необходимость интеграции в иностранную экономику;
   - культурные различия;
   - доведение продукции до рынка.
8. Покупка контрольного пакета акций производителя в России:
   - протекционистская политика российского правительства;
   - антимонопольное законодательство.

Выбор метода проникновения:
- в качестве основного варианта можно рекомендовать приобретение предприятия в России;
- в качестве обоснования можно отметить такие факторы, как наименьшие затраты по сравнению с другими методами, экономию на инвестициях, наличие отлаженной системы сбыта.

Рекомендации по товародвижению и распределению:
- стандартизация системы документов;
- оптимизация товарных запасов;
- высокий уровень сервиса;
- анализ и контроль издержек;
- организация заказов на поставки.

Критерии оценивания

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89

Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

1. Цели и задачи стратегического менеджмента. Внешняя среда и модели стратегического поведения экономических организаций.
2. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.
3. Виды стратегического управления: управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей, управление на основе стратегического маркетинга и др.
4. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.
5. Фирма как объект стратегического управления.
6. Основы экономической стратегии фирмы.
7. Жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы.
8. Стратегическое планирование как составная часть формирования стратегии фирмы.
9. Основные типы стратегической информации и способы его получения.
10. Прогнозирование возможной рентабельности и нормы возврата инвестиций как основа практической системы целей.
11. Миссия экономической организации и факторы, влияющие на ее выбор.
12. Процесс формирования целей. Методы и критерии выбора целей.
13. Принципы формирования стратегии.
14. Портфельная и конкурентная стратегии фирмы.
15. Схема принятия решений и основные требования к выбору стратегий. Методы формирования стратегического портфеля (пороговых и значений, вероятного выбора, комбинированный).
16. Управление стратегическим набором. Методы анализа стратегических альтернатив и финансовой оценки стратегий.
17. Эталонные конкурентные стратегии.
18. Функциональные стратегии фирмы: товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия внешнеэкономической деятельности; стратегия инвестиционной деятельности, стратегия взаимодействия с рынком производственных ресурсов, стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, стратегия предотвращения банкротства фирмы, стратегия управления кадровыми ресурсами и др.

19. Основные задачи реализации стратегии.
20. Проектирование и внедрение системы стратегического управления. Агрессивность поведения и управленческие способности фирмы.
21. Понятие стратегических изменений и управление ими. Область проведения стратегических изменений.
22. Влияние структуры и организационной культуры фирмы на эффективность системы стратегического управления.
23. Личностное и системное сопротивление изменениям. Модели управления сопротивлениям. Мобилизация организационного потенциала для реализации стратегии.
24. Стратегические, тактические и оперативные решения.
25. Реактивное, активное и превентивное управление. Реальные и потенциальные проблемы, особенности их решения.
26. Варианты реагирования на потенциальную проблему. Концепция Кейнера-Триго, управление по слабым сигналам и теория превентивного управления.
27. Оценка степени влияния потенциальной проблемы. Уровень информированности и опережающее управление.
28. Бизнес – план как инструмент стратегического управления
29. Структура бизнес – плана. Содержание основных разделов бизнес – плана.
30. Презентация, продвижение и реализация бизнес – плана. Обзор типичных ошибок при осуществлении бизнес – планирования.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (задачи к экзамену)

1. Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям.

1. Сфера бизнеса, в которой работает компания.

2. Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом.

3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

МИССИИ:

Apple Computer, Inc. – Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.

Eastman Kodak (цели за разное время) Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.

Ford Motor Company (стратегические цели) Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Intel – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internetэкономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

McDonald's – Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов.

Mary Kay – средства по уходу за кожей и декоративная косметика:

"Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании."

METRO Cash&Carry – лидер в области оптовой торговли.

METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов.

Polaroid – Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлять на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

Сеть отелей Ritz-Carlton – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее

индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей.

ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) – российский оператор мобильной связи:

Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.

Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи:

Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании.

Миссия образовательного учреждения (детского сада «Кроха») – создание условий, раскрывающих индивидуальность ребенка и способствующих формированию компетенций, которые обеспечат ему успешность сегодня и в будущем.

2. На основе анализа представленных примеров миссий известных мировых компаний составьте миссию компаний, работающих в одном из следующих направлений бизнеса:

- Туристический – миссия туристического агентства
- Гостеприимства – миссия гостиничного комплекса
- Общественного питания – кафе, ресторан
- Производство продуктов питания
- Производство металлоконструкций.

3. В чем главное отличие миссии и целей организации?

На основе сформулированной миссии компании постройте дерево целей компании, дерево корпоративных целей компании,

4. Дать определение понятиям цель и миссия компании. На основе сформулированной миссии компании постройте дерево операционных целей компании, дерево управленческих целей компании.

5. Компания «Альфа» работает в области розничной торговли книгами. Необходимо провести анализ внешних стратегических факторов, и сделать выводы о влиянии факторов внешней среды. При этом необходимо выставить оценки влияния факторов, определить взвешенные оценки по каждому фактору и суммарную оценку, сделать вывод, на основе проведенных расчетов, используя таблицу:

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0.15		
Развитие розничной сети	0.05		
Государственная поддержка малого бизнеса	0.05		
Экономическая стабилизация	0.15		
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0.10		
Конкуренция на внутреннем рынке	0.25		
Новые технологии	0.15		
Снижение активности потребителей	0.10		
Суммарная оценка	1		

6. Проведите PEST-анализ деятельности компании «Стройзавод» используя следующие формы:

PEST- анализ факторов макросреды

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
1. 2. 3. и.т.д.	1. 2. 3. и.т.д.
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ
1. 2. 3. и.т.д.	1. 2. 3. и.т.д.

Результаты анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Угрозы			
Суммарная оценка	1,00		

7. Проанализируйте различные организационные структуры. Выделите преимущества и недостатки для каждой из структур.

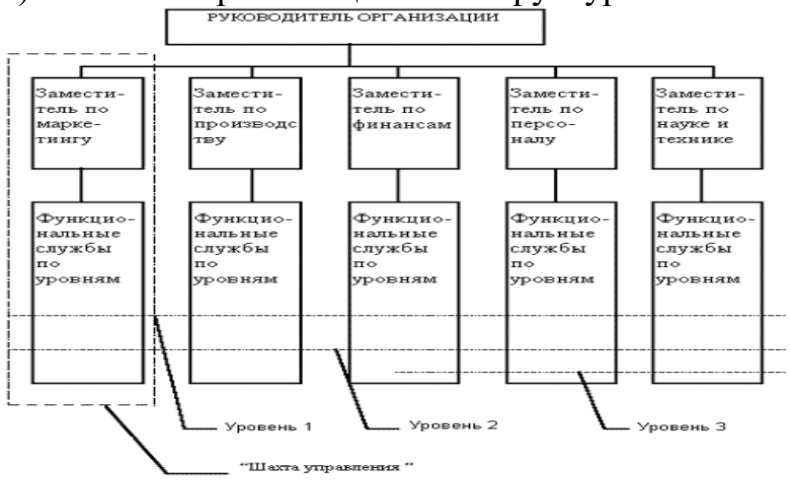
Для выделения достоинств и недостатков структур воспользуйтесь основными требованиями и характеристиками эффективной структуры управления.

Пример

Линейная структура

Характеристики	Достоинства	Недостатки
Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом	+	
Уменьшение числа уровней управления	+	
Горизонтальные связи между подразделениями		+
Ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей	+	
Создание условий для гибкой комплектации продукции	+	
Минимизация запасов		+
Быстрая реакция на изменения	+	
Гибко переналаживаемое оборудование	+	
Высокая производительность и низкие затраты	+	
Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем	+	

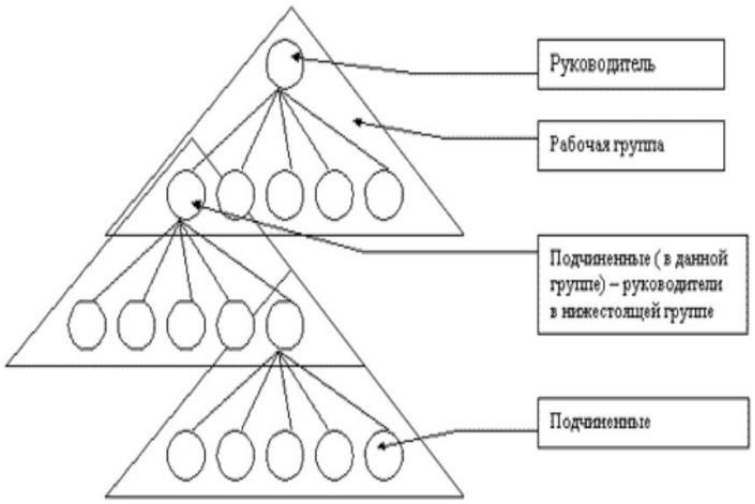
а) линейная организационная структура



б) органический тип структур управления

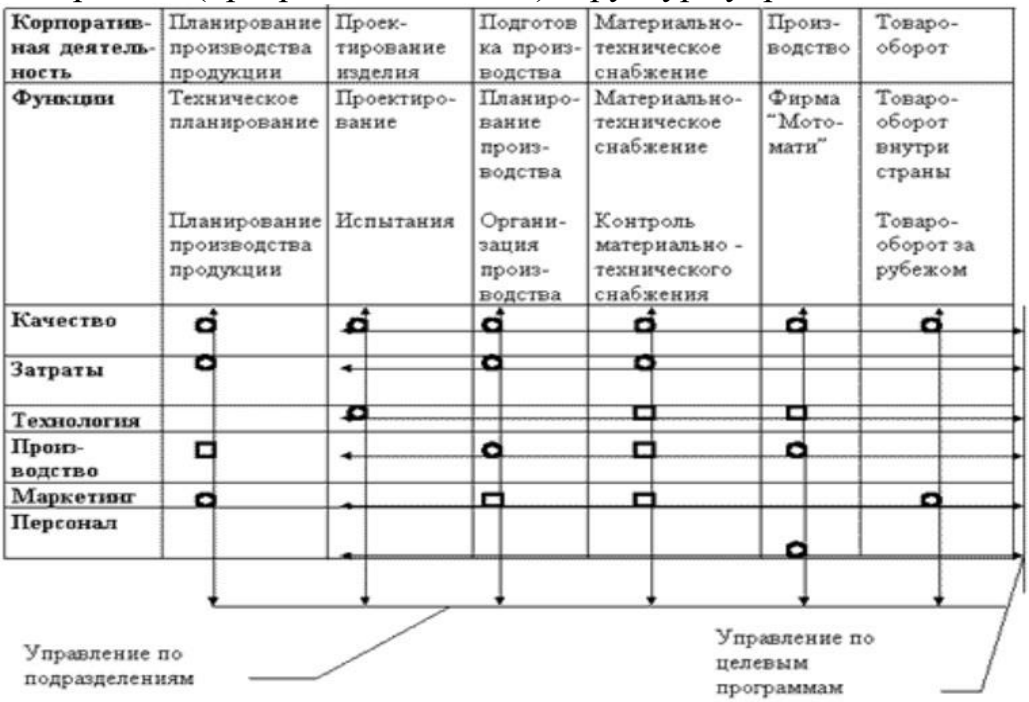


Кросс – функциональная организационная структура



Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

в) матричная (программно-целевая) структура управления



8. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице.

Вид бизнеса	TPP	ОДР	Стоимость активов (млн. $)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть мини гостиниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

9. Построить диаграмму Парето и произвести анализ структуры себестоимости услуги в сравнении со среднеотраслевой. В таблице приведены данные по себестоимости услуг предприятия (гостиницы) и аналогичные данные в среднем по отрасли в данном регионе.

Статья затрат	Зарплата персонала	Стоимость коммунальных услуг	Амортизационные издержки	Затраты на безопасность	Другие затраты
Предприятие (руб.)	500	100	250	100	50
В среднем по отрасли (%)	25	25	30	15	5

10. Построить матрицу БКГ и сформировать продуктовую стратегию компании. Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2011 г., %	
	2014	2015	2016	2017	Компании	Конкурента
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2700	2500	2400	2700	41	22
Фотоаппараты для развивающихся стран	1200	1400	1160	1300	38	18
Фотоаппараты для Западной Европы	-	-	50	95	5	7
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	100	150	320	240	12	14
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья	-	-	155	420	1	5
Оптические приборы для армии и флота	2800	2850	2700	2500	54	32
Оптические приборы для медицинских организаций	750	680	840	910	28	15
Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1800	950	800	630	17	20
Кинокамеры для развивающихся стран	200	215	350	275	5	4

11. Определить как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Привести примеры из российской практики.

12. Привести пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться СМИ) и определить факторы успеха данной фирмы?

13. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

а) кондитерские изделия;

б) прохладительные напитки;

г) косметические товары;

д) мебель.

14. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице:

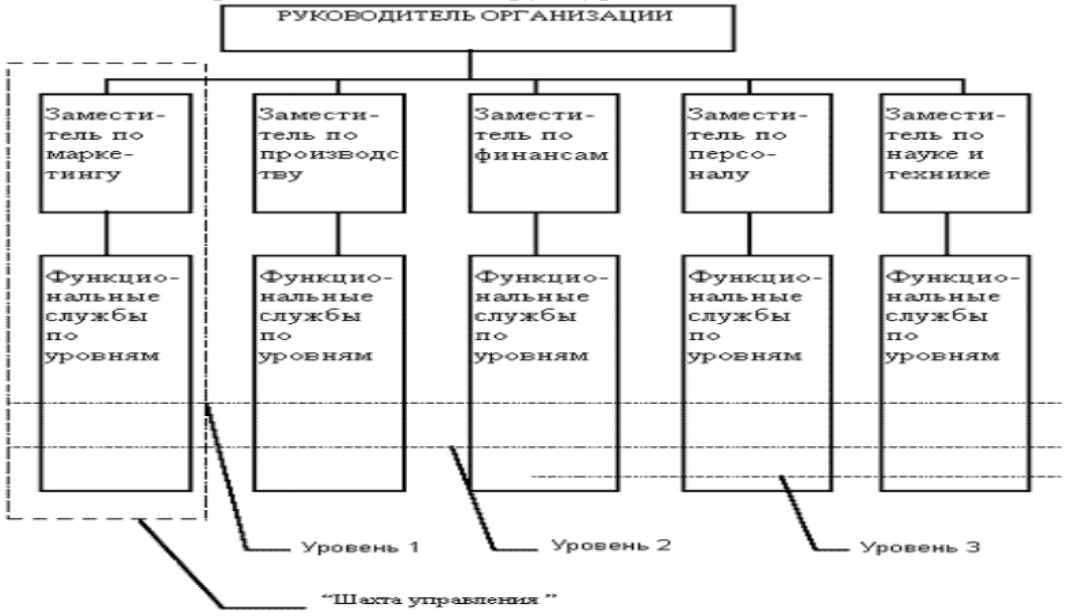
Факторы	Вес фактора	Оценка фактора			
		АЗС	Добыча торфа	Пр-во кирпича	Пр-во с/х продукции
Привлекательность рынка					
Объем рынка	0,15	7,6	2	6,8	6
Покупательная способность	0,3	3,1	3,5	6,4	2,5
Прибыльность	0,2	4,2	2,1	4,9	1,9
Конкуренция	0,3	1,5	6,8	4,2	2,2
Стабильность спроса	0,05	6,4	2	5,1	6,2
Суммарная оценка	1	3,68	3,91	5,435	3
Сила бизнеса					
Качество	0,1	4,5	5	4,1	3,4
Цена	0,35	7,1	3,3	6,7	2
Известность ТМ	0,1	4,8	5,2	5	1,1
Уровень сервиса	0,2	5,3	4,2	3,7	4,8
Эффективность сбыта	0,25	5,9	4,5	3,1	3
Суммарная оценка	1	5,95	4,14	4,77	2,86
Величина активов (млн. $)	360	200	70	50	40
Относительная величина активов	1	0,556	0,194	0,139	0,111

15. Проанализируйте различные организационные структуры. Выделите преимущества и недостатки для каждой из структур.

Для выделения достоинств и недостатков структур воспользуйтесь основными требованиями и характеристиками эффективной структуры управления на примере Линейной:

Характеристики	Достоинства	Недостатки
Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом	+	
Уменьшение числа уровней управления	+	
Горизонтальные связи между подразделениями		+
Ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей	+	
Создание условий для гибкой комплектации продукции	+	
Минимизация запасов		+
Быстрая реакция на изменения	+	
Гибко переналаживаемое оборудование	+	
Высокая производительность и низкие затраты	+	
Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем	+	

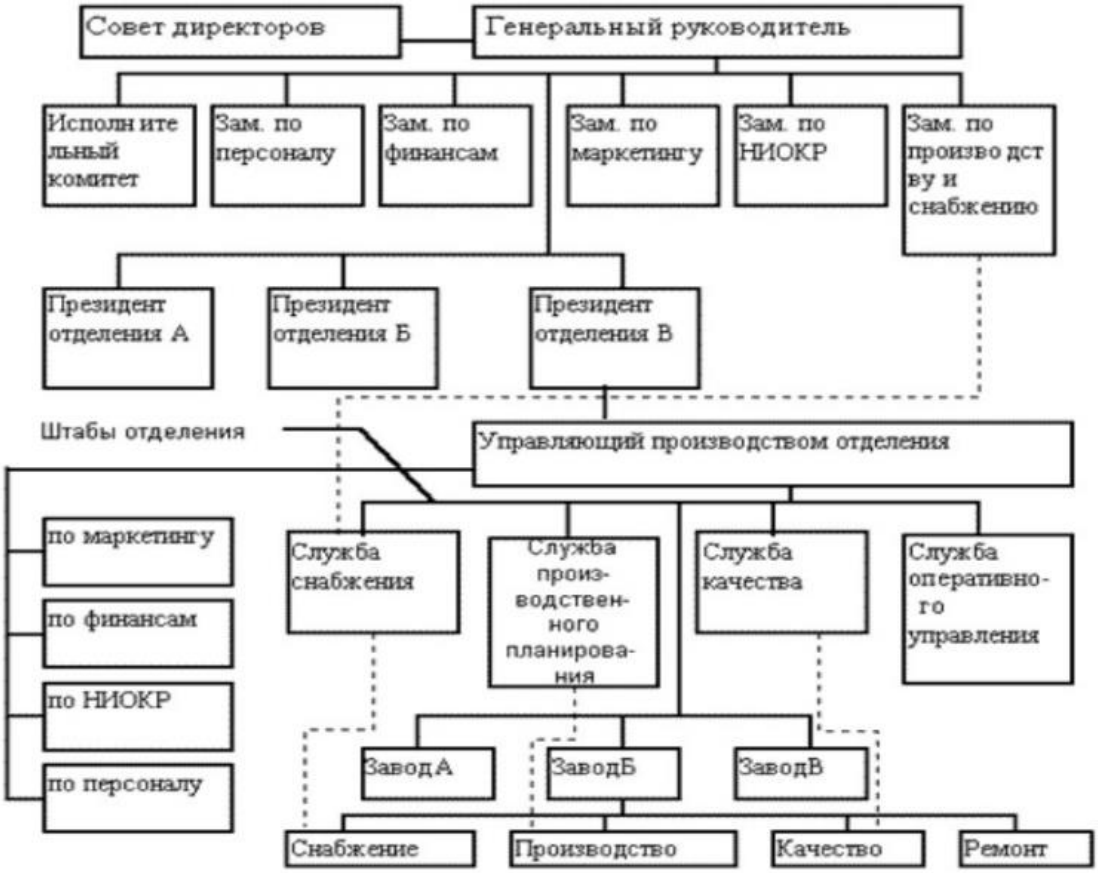
а) линейная организационная структура



б) линейно – штабная организационная структура



в) дивизионная структура управления



16. Определите тип стратегии фирмы исходя из следующей информации. Деятельность компании строиться на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель - ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише. Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя. Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

17. Определить алгоритм действий специалиста по стратегическому управлению, которого пригласили в качестве консультанта по всестороннему обследованию и выработке стратегии дальнейшего развития компании:

а) анализ финансового положения фирмы;

б) изучение целей фирмы;

в) доскональный анализ деятельности высших руководителей;

г) изучение положения и поведения фирмы на рынке;

д) анализ производственного потенциала фирмы;

е) изучение структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

ж) анализ человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

з) постановка задач;

и) определение спектра возможных траекторий развития компании;

к) анализ конкурентного положения;

л) составление матрицы BCG.

Ответ обосновать.

18. Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана и разработать стратегию развития на 5-10 лет.

19. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определите тип стратегии фирмы.

20. На примере российской корпорации «Газпром» определите возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны организации.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные балл	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на вопрос студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах	**A**	**95-91**	**5**	

науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных	**C**	**75-71**	**4-**	

понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.				
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений стратегического менеджмента. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**

2.2.3. Примерная тематика и критерии оценки проектной работы.

Примерная тематика проектных работ
по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Общая характеристика стратегического менеджмента.
2. Анализ ведущих направлений, школ и этапов развития стратегического менеджмента.
3. Стратегический менеджмент в стратегическом государственном управлении. Характеристики стратегического управления на государственном уровне.
4. Исследование процесса формирования и развития систематического стратегического управления на предприятии.
5. Анализ основных компонентов и этапов развития стратегического управления.
6. Организация стратегического управления и системный подход.
7. Взаимосвязь стратегического государственного управления и стратегического управления персоналом предприятий (на примере организации).
8. Этапы и методы формирования системы стратегического управления персоналом (на примере социального института).
9. Разработка и внедрение системы стратегического управления персоналом (на примере организации).
10. Формирование и реализация стратегии управления персоналом, стратегический контроль (на примере организации).
11. Анализ организационной структуры, достоинства и недостатки (на примере организации).
12. Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики.
13. Стратегическое управление в государственных структурах.
14. Стратегическое управление в муниципальных организациях.
15. Стратегическое управление развитием региона.
16. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики.
17. Стратегия и стратегическое видение.
18. Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления.
19. Эффективность стратегического управления и способы ее обеспечения.
20. Опыт разработки стратегий российских предприятий.
21. Современный опыт стратегического государственного управления в зарубежных странах.
22. Совершенствование системы (или механизма) управления экономикой региона.
23. Анализ и оценка эффективности управления экономикой региона.
24. Совершенствование системы и методов управления предприятием (организацией).
25. Исследование внешней среды предприятия (организации).
26. Исследование внутренней среды предприятия (организации).

27. Стратегия развития предприятия (организации, отрасли, муниципального образования).
28. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений в организации.
29. Управление рисками на предприятии (в отрасли).
30. Стратегия управления трудовой карьерой государственных (муниципальных) служащих.
31. Стратегия оценки качества и эффективности работы персонала.
32. Разработка методов управленческой деятельности на государственном уровне (на примере…).
33. Совершенствование структуры органов государственной власти в решении управленческих задач (на примере…).
34. Повышение уровня управления на муниципальном уровне (на примере…).
35. Сравнительные анализ зарубежного опыта государственного управления (на примере развитых стран)
36. Совершенствование экономических методов муниципального управления (на примере…).
37. Анализ взаимодействия органов местного самоуправления с муниципальными предприятиями (организациями) (на примере...).
38. Разработка прогноза развития промышленного потенциала региона (муниципального образования) (на примере ...).
39. Антикризисная стратегия предприятия.
40. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
41. Опыт реализации стратегии маркетинга российскими компаниями.
42. Производственная стратегия фирмы и факторы ее реализации в современных условиях.
43. Составляющие стратегии развития фирмы
44. Анализ стратегий предприятий различных отраслей
45. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия
46. Анализ стратегического потенциала предприятия
47. Стратегия предприятия различных отраслей (инновационных предприятий, зрелых отраслей; отраслей, переживающих спад).
48. Опыт разработки стратегии российских предприятий.
49. Основные инструменты стратегического анализа организации.
50. Особенности стратегического менеджмента в малом бизнесе.
51. Стратегия технологического развития организации.
52. Стратегия управления персоналом организации.
53. Управление процессом стратегических изменений в организации.
54. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.
55. Стратегическое планирование как комплекс решений по достижению целей организации.
56. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.
57. Роль стратегического видения в развитии организации.

58. Роль организационной культуры в стратегическом развитии организации.
59. Роль организационной структуры в реализации стратегии диверсифицированного роста.
60. Стратегические цели в системе целей предприятия.
61. Особенности стратегий роста на предприятиях малого бизнеса.
62. Оценка конкурентоспособности продукции (или услуг) предприятия (на примере…)
63. Формирование конкурентных преимуществ предприятия (на примере..).

Методические указания к написанию проектной работы

Проектная работа – самостоятельное научное исследование студента на заданную тему. Она выполняется с целью углубленного изучения материала, с одновременным развитием навыков самостоятельной научно-исследовательской работы.

Проектная работа должна содержать введение, две главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

План (содержание) желательно согласовывать с руководителем до начала написания работы.

Во введении (2 стр.) необходимо обосновать актуальность темы, ее практическую значимость; поставить цель и задачи исследования; определить объект и предмет исследования.

В первой главе излагаются теоретические и методические аспекты исследования. Студенту необходимо ознакомиться с имеющей литературой и выразить собственное мнение по исследуемой проблеме. В конце необходимы выводы по всей главе.

Во второй главе содержится анализ конкретного практического материала. Здесь возможен анализ конкретной ситуации, изложенной в научной статье или анализ действующей системы государственного и муниципального управления, в т.ч. по вопросам поступления и прохождения государственной и муниципальной службы и т.д. В результате проведенного анализа студент делает обобщение выводы как по 2-й главе, так и по всей работе.

В заключении (2-3 стр.) студент определяет эффективность решения поставленных во введении задач и характеризует наиболее интересные источники, используемые им при написании проектной работы.

В приложениях приводятся различные иллюстративные материалы, дополняющие 1 и 2 главы. Приложения не входят в общий объем работы.

Научный аппарат.

1) Список литературы должен содержать литературу, изданную не позднее 2015 года, а лучше – последних двух-трех лет. Здесь указываются разнообразные источники: законодательные материалы, учебники, энциклопедии, словари, справочники, монографии, статьи из научных журналов, материалы сайтов (всего – не менее 20 названий). Обратите внимание на правильное оформление списка и выходных данных различных источников.

2) На все указанные в списке литературы источники должны быть обязательно сделаны ссылки в квадратных скобках с указанием порядкового

номера источника и страницы. Особенно необходимы ссылки на цифровой и иллюстративный материал, разработанный не Вами.

3) В тексте работы необходим иллюстрированный материал (часть можно дать в приложениях) в виде таблиц, рисунков, графиков, схем, взятых как из литературы, так и разработанных самими студентами. Последнее – особенно ценно, т.к. показывает их аналитические способности.

4) Оформление. Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа №6.39-72, выполняется на бумаге А4, шрифт (Times New Roman) – 14, междустрочный интервал – полуторный, границы полей: верхнее и нижнее – 20 мм., правое – 10 мм., левое – 30 мм.

Оптимальный объем проектной работы – 30-35 страниц.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам написания проектной работы

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Тема раскрыта полностью. Демонстрирует глубокие знания теоретической части. Умеет применять полученные знания при проведении анализа ситуации и законодательства по теме проектной работы. В результате проведенного анализа предложены обоснованные и всесторонние практические рекомендации по теме проектной работы. При защите работы даны развернутые ответы на поставленные вопросы. Проектная работа полностью оформлена в соответствии с требованиями.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Тема раскрыта полностью. Демонстрирует глубокие знания теоретической и практической частей проектной работы. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Свободно владеет необходимыми нормативными источниками при объяснении практической части проектной работы. Предложены обоснованные и всесторонние практические рекомендации по теме проектной работы. Проектная работа полностью оформлена в соответствии с требованиями.	**A**	**95-91**	**5**	
Тема раскрыта полностью. Демонстрирует глубокие знания теоретической и практической частей проектной работы. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Свободно владеет необходимым инструментарием при объяснении практической части проектной работы. Студентом сделаны предложения и всесторонние рекомендации по теме проектной работы. В ответах на вопросы допущены недочеты, исправленные студентом с помощью наводящих вопросов преподавателя. Проектная работа полностью оформлена в соответствии с требованиями.	**A**	**90-86**	**5-**	
Тема раскрыта. Демонстрирует знания теоретической и практической частей проектной работы. Могут быть допущены отдельные неточности или незначительные ошибки в анализе	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень**

по теме проектной работы. Студентом сделаны предложения по теме проектной работы. Проектная работа оформлена в соответствии с требованиями.				
Тема раскрыта. Демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Могут быть допущены отдельные неточности или незначительные ошибки при проведении анализа по теме проектной работе. Студентом сделаны рекомендации по изучаемой проблеме в рамках темы проектной работы. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки и действующего законодательства, однако в них допущены неточности. Проектная работа оформлена в соответствии с требованиями.	**C**	**80-76**	**4**	
Тема раскрыта. Демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Работа выполнена без существенных ошибок. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки и действующего законодательства. Однако в них допущены ошибки. В работе встречаются отдельные незначительные ошибки.	**C**	**75-71**	**4-**	
Тема раскрыта не в полном объеме. Демонстрирует определенные знания, но не усвоил детали, допускает неточности, нет логической последовательности, ошибки в проектной работе. Допущены неточности в оформлении проектной работы	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Тема раскрыта не в полном объеме. Даны неполные ответы на вопросы по проектной работе. Встречаются ошибки по тексту. Допущены значительные неточности в оформлении проектной работы.	**E**	**65-61**	**3**	
Тема раскрыта плохо. Отсутствует практическая часть. Даны неполные ответы на вопросы по проектной работе. Присутствует нелогичность изложения. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Оформление проектной работы не соответствует требованиям.	**E**	**60**	**3-**	
Тема не раскрыта. Студент не знает значительную часть теоретического и практического материала, допускает существенные ошибки в работе или ответах на вопросы. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента. Оформление проектной работы не соответствует требованиям.	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**