


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
Экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский

12.05.2022г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О. 22 Стратегический менеджмент

1. Код и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент
2. Профиль подготовки/специализация: Управление бизнесом
3. Квалификация выпускника: бакалавр
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями
6. Составители программы: к.э.н., доцент Голикова Наталья Владимировна
7. Рекомендована: Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от 21.04.2022 г., протокол №4
8. Учебный год: 2024/2025 Семестр: 5

9. Цели задачи учебной дисциплины:

Цель освоения учебной дисциплины - формирование знаний, умений, навыков по разработке, принятию и реализации организационно-управленческих решений в части стратегического управления организациями

Задачи учебной дисциплины:

- формирование знаний в области стратегического анализа и планирования деятельности организаций с учетом условий их внутренней и внешней среды;
- развитие умений, обеспечивающих применение современных методов принятия и реализации стратегических решений в сфере управления организациями;
- овладение навыками разработки и принятия решений в условиях динамической среды

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: блок Б1, Базовая часть.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1	Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности	Знать: методы бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности; Уметь: применять методы бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности для коммерческой организации; Владеть: навыками разработки организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа стратегической позиции коммерческой организации.
		ОПК-3.3	Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Знать: теоретические основы использования методов принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; Уметь: применять методы разработки стратегий управления для коммерческих организаций; Владеть: навыками реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.
ПК-3	Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1	Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Знать: теоретические основы формирования организационно-управленческих стратегических решений; Уметь: применять методы стратегического анализа заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений; Владеть :навыками стратегического контроля осуществления организационно-управленческих решений.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час.—4/144.

Форма промежуточной аттестации: курсовая работа, экзамен

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость: 5 семестр

Аудиторные занятия	68	68
в том числе: лекции	34	34
практические	34	34
лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	40	40
Форма промежуточной аттестации(ЭКЗАМЕН)	36	36
Итого:	144	144

13.1 Содержание дисциплины*

№п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
1. Лекции			
1.1	Стратегические проблемы развития экономики	Концепция устойчивого развития национальной экономики. Анализ среды функционирования коммерческой организации: изучение макроокружения, конкурентной среды, внутренней среды коммерческой организации и его значение для решения стратегических проблемы развития экономики.	
1.2	Стратегия предприятия	Понятие стратегии деятельности коммерческой организации. Школы стратегий. Корпоративная, деловая, функциональная стратегии коммерческой организации. Стратегия и тактика. Факторы, определяющие стратегию и тактику функционирования предприятия.	
1.3.	Стратегическое управление	Предпосылки построения концепции стратегического менеджмента. Эволюция концепций стратегического менеджмента. Цели, задачи, особенности стратегического управления. Содержание стратегического управления в условия глобализации и информатизации экономики.	
1.4.	Стратегический маркетинг	Стратегический маркетинг как составная часть стратегического менеджмента. Тенденции формирования концепции стратегического маркетинга в процессе эволюции теорий маркетинга менеджмента. Содержание стратегического маркетинга, как информационной основы формирования деловой стратегии коммерческой организации.	
1.5.	Ситуационный анализ	Ситуационный анализ в стратегическом управлении и его особенности. Возможности применения ситуационного анализа для реализации моделей стратегического поведения фирмы. Методы ситуационного анализа и оценки перспектив развития коммерческой организации.	
1.6.	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	Основные подходы к формированию стратегических целей и стратегии предприятия. Факторы, определяющие стратегическое поле деятельности фирмы. Матричные модели	

		формирования деловой стратегии коммерческой организации: назначение, преимущества, недостатки, методы построения.	
1.7.	Стратегия и техническая политика предприятия	Жизненные циклы спроса, технологии и товара. Влияние деловой стратегии предприятия на его техническую политику. Методика и организация нововведений в стратегическом менеджменте. Нововведения в стратегическом управлении и возможности их использования для реализации деловых стратегий коммерческой организации.	
1.8.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	Внешнеэкономическая деятельность фирмы: основные направления, цели. Формы международной организации, отвечающие современному содержанию международного рынка. Международная сегментация, позиционирование, и стратегии выхода на зарубежные рынки.	
1.9.	Стратегия и организационная структура	Выделение стратегических бизнес-единиц в структуре управления. Анализ стратегических изменений и их влияние на структуру управления. Характер преобразования организационных структур под влиянием изменения деловых стратегий коммерческой организации.	
1.10.	Стратегический потенциал	Понятие стратегических ресурсов организации. Зависимость стратегического потенциала организации от внутренней среды. Стратегический потенциал и его влияние на направления развития организации.	
1.11.	Проектирование систем управления	Содержание процесса проектирования систем управления в соответствии с моделью стратегического поведения коммерческой организации. Обеспечение гибкости систем управления в процессе их проектирования.	
2. Практические занятия			
2.1	Стратегия предприятия	Школы стратегий организации. Факторы, определяющие стратегию и тактику функционирования предприятия.	Стратегический менеджмент https://edu.vsu.ru/my/
2.2	Стратегическое управление	Эволюция концепций стратегического менеджмента. Цели, задачи, особенности стратегического управления.	Стратегический менеджмент https://edu.vsu.ru/my/
2.3	Стратегический маркетинг	Содержание стратегического маркетинга, как информационной основы формирования деловой стратегии коммерческой организации.	Стратегический менеджмент https://edu.vsu.ru/my/
2.4	Ситуационный анализ	Методы ситуационного анализа и оценки перспектив развития коммерческой организации.	Стратегический менеджмент
2.5	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	Матричные модели формирования деловой стратегии коммерческой организации: назначение, преимущества, недостатки, методы построения.	Стратегический менеджмент https://edu.vsu.ru/my/
2.6.	Стратегия и техническая политика предприятия	Нововведения в стратегическом управлении и возможности их использования для реализации деловых стратегий коммерческой организации.	Стратегический менеджмент https://edu.vsu.ru/my/
2.7.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	Международная сегментация, позиционирование, и стратегии выхода на зарубежные рынки. Виды стратегий внешнеэкономической деятельности.	Стратегический менеджмент https://edu.vsu.ru/my/
2.8.	Стратегия и организационная структура	Анализ стратегических изменений и их влияние на преобразование организационных структур коммерческой организации.	Стратегический менеджмент https://edu.vsu.ru/my/

2.9.	Стратегический потенциал	Стратегический потенциал и его влияние на направления развития организации.	Стратегический менеджмент http://edu.vsu.ru/my/
2.10.	Проектирование систем управления	Содержание процесса проектирования систем управления в соответствии с моделью стратегического поведения коммерческой организации.	Стратегический менеджмент http://edu.vsu.ru/my/

13.2 Темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1.	Стратегические проблемы развития экономики	2			4	6
2.	Стратегия предприятия	4	4		4	12
3.	Стратегическое управление	4	4		4	12
4.	Стратегический маркетинг	4	4		4	12
5.	Ситуационный анализ	6	6		4	16
6.	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	4	6		4	14
7.	Стратегия и техническая политика предприятия	2	2		4	8
8.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	2	2		4	8
9.	Стратегия и организационная структура	2	2		4	8
10.	Стратегический потенциал организации	2	2		2	6
11.	Проектирование систем управления	2	2		2	6
	Итого:	34	34		40	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий.

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, тестирование, работа с презентационным материалом, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции:

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекции обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность отдельных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии:

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование документов, размещенных на официальных сайтах; решение задач и тестов.

При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить эссе для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Выполнение обучающимися набора практических заданий предметной области направлено на формирование навыков их решения.

Прежде чем приступать к выполнению практических заданий и решению задач, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Основное внимание при работе с содержанием лекций и выполнении практических задач, тестов необходимо обратить на взаимосвязь процессов формирования и реализации стратегии коммерческой организации. Основным элементом новизны в преподавании курса, при компетентном подходе к целям и задачам дисциплины, связан с формированием у бакалавров навыков самостоятельной работы с массивами аналитической информации для разработки и реализации экономической стратегии коммерческой организации.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходи

МЫХДЛЯОСВОЕНИЯДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Источник
а) Основная литература:	
1.	Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф ; под редакцией Н. Нарциссовой ; перевод с английского И. Матвеевой. — 3-е изд. — М.: : Альпина Пабlishер, 2017. — 132 с. URL: https://e.lanbook.com/book/101069
2.	Захарова, Ю. В. Стратегический менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 61 с. URL: https://e.lanbook.com/book/144887
3.	Клочкова, А. В. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / А. В. Клочкова. — Санкт-Петербург : НИУ ИТМО, 2015. — 68 с. URL: https://e.lanbook.com/book/91588

б) Дополнительная литература:

4.	Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н. С. Отварухина, Ю. Ю. Отварухина, А. Н. Мыльникова. — М.: , 2018. — 84 с. URL: https://e.lanbook.com/book/150763
----	---

в) Информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
5.	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle https://edu.vsu.ru
6.	ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» https://biblioclub.ru/
7.	ЭБС «Лань» https://e.lanbook.com/
8.	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ВГУ https://lib.vsu.ru/?p=4&t=8b
9.	Справочная правовая система «Консультант плюс»: http://www.consultant.ru/
10.	Справочная правовая система «Гарант»: www.garant.ru
11.	Бизнес журнал: http://www.business-magazine.ru/
12.	Клубменеджеров: executive http://www.executive.ru
13.	Энциклопедия Экономиста: http://www.grandars.ru/
14.	Стратегические решения и риск менеджмент, журнал: https://www.jsdrm.ru/jour

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№	Источник:
	Голикова Н.В. Стратегический менеджмент: практикум / Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. - Воронеж, 2014, 24с.

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Программа курса реализуется с применением дистанционных образовательных технологий.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, цифровая аудио платформа, телевизор, комплект активных громкоговорителей, микрофон проводной.

Учебная аудитория: специализированная мебель, экран для проектора настенный, компьютер, цифровая аудио платформа, телевизоры (2 шт.), комплект активных громкоговорителей, микрофон проводной.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

19.1 Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Стратегические проблемы развития экономики	ПК-3Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1 Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Эссе
2.	Стратегия предприятия	ПК-3Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1 Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Эссе
3.	Стратегическое управление	ПК-3Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1 Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Эссе
4.	Стратегический маркетинг	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК 3.1. Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности	задача SWOT-анализ
5.	Ситуационный анализ	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК 3.1. Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности	Эссе
6.	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
7.	Стратегия и техническая политика предприятия	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
8.	Стратегия	ОПК-3Способен разрабатывать	ОПК-3.3	Эссе

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
	внешнеэкономической деятельности	обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	
9.	Стратегия и организационная структура	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
10.	Стратегический потенциал организации	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
11.	Проектирование систем управления	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Курсовая работа, КИМ

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение логически и последовательно излагать материал;
- 3) умение делать выводы и обобщения.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний.

При оценивании используются шкалы оценок.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критерии оценивания приведены ниже.

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Обучающийся демонстрирует знание теоретических основ дисциплины, умение логически излагать материал, делать выводы и обобщения.	Повышенный уровень	Отлично

Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Содержатся отдельные пробелы в знаниях теоретических основ дисциплины.	Базовый уровень	Хорошо
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум из перечисленных показателей, Обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания теоретических основ дисциплины, допускает существенные ошибки.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний основных терминов, используемых в дисциплине, демонстрирует отрывочные знания, неспособен делать логически обоснованные выводы и обобщения.	–	Неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий. Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1 Текущий контроль успеваемости:

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» осуществляется в ходе текущей аттестации.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме: решения задач, эссе, выполнения тестового задания. Проверка задач, эссе и тестов может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

20.1.1 Решение расчетных задач: ЗАДАЧА:SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель занятия: изучить SWO анализ внешней и внутренней среды коммерческой организации; провести анализ конкурентных сил, действующих на результаты функционирования коммерческой организации.

Задание: 1. Изучить влияние факторов при оценке сильных и слабых сторон коммерческой организации.

2. Проанализировать факторы, которые следует учитывать при оценке сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.

Постановка задачи:

- а) .Провести SWOT-анализ коммерческой организации, выявить факторы, которые оказывают на нее влияние
- б). Определить, какие внутренние факторы влияют на деятельность коммерческой организации;
- с). Составить аналитическое заключение.

Методические указания к выполнению задания:

Данную методику можно условно разбить на следующие шаги:

- Подбор экспертов и формирование экспертных групп для проведения SWOT-анализа;
- Формулирование экспертами сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз;
- Оценка экспертами.

Обработка (сведение воедино) полученных оценок; заполняется экспертами последующим правилам:

В рамке “Стратегическая цель фирмы” записать суждение эксперта.

В разделе “О” заполнить столбцы перечнем благоприятных возможностей, которые могут представиться в будущем.

В разделе “Т” выполнить тоже для угроз.

В строке P_j проставить вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз.

В строке K_j проставить значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз, руководствуясь следующими правилами:

- никак не влияет на деятельность фирмы– оценка 0;
- создает новые возможности или в случае реализации угрозы деятельность организации может быть прекращена– оценка 1;
- промежуточные случаи:
 - слабое влияние 0,1 – 0,3;
 - среднее влияние 0,4– 0,6;
 - сильное влияние 0,7– 0,9;

В столбце “S” заполнить строки сильных сторон в деятельности фирмы.

В столбце A_j проставить оценку интенсивности этих факторов в пределах (1–5), пользуясь следующими правилами:

- оценка 5 –отличительное преимущество;
 - оценка 4– 3–интенсивность выше, чем среднеотраслевая;
 - оценка 2– 1–интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это не достоверно.
- То же выполнить в столбце A_j для слабых сторон в деятельности фирмы, записанных в столбце “W”, пользуясь следующими правилами:

- оценка-5–в деятельности фирмы эта сторона практически не представлена;
- оценка-4,-3–позиция поэтому фактору слабее среднеотраслевой;
- оценка-2,-1– интенсивность фактора возможно слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

В квадрантах **SO, ST, WO, WT** выставить в клетках(a_{ij}) оценки влияния соответствующих факторов **S** и **W** на использование благоприятных возможностей или на защиту(или усугубление) от опасности, пользуясь следующими правилами:

- оценка +5 –фактор дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;
- оценка +4,+3 –содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз;
- оценка +2,+1 –положительное влияние на использование благоприятных возможностей или на защиту от угроз;
- оценка 0–нет практического влияния фактора на конкретные факторы **O** и **T**;
- оценка-1,-2– отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на содействие усилению угрозы;
- 9.6- оценка-3,-4–сильное отрицательное влияние на использование.

Критерии оценки:

-оценка «принято» выставляется, если обучающийся полностью выполнил задание;

- оценка «не принято» выставляется, если обучающийся допустил ошибки при выполнении задания.

20.1.2 Эссе

Цель эссе – продемонстрировать понимание ключевых вопросов стратегического управления. Оформленная работа должна содержать: основную часть с выделенными разделами; список использованных источников (не менее 10 источников). Объем основной части работы – 1500-2000 слов.

Основу эссе должен составить перечень определений выбранного термина, взятых из любых специальных источников (учебники, словари, статьи, монографии, Интернет-источники и т.п.).

Найденные определения следует сгруппировать по сходству позиций авторов; результаты необходимо снабдить краткими комментариями о том, в чем состоит сходство полученных группировок и различия между ними.

Комментарии, выводы и обобщения к эссе должны обладать признаками оригинальности.

Работы, содержащие значительные по объему (до 30%) идентичные с работой другого автора фрагменты и/или грубые нарушения правил цитирования (плагиат), оцениваются как неудовлетворительные.

Любые дословно воспроизводимые текстовые фрагменты должны быть снабжены ссылками на источник. Любые сведения, взятые из какого-либо источника, должны снабжаться ссылками на источник.

Примерный список тем эссе:

1. Стратегические проблемы развития экономики.
2. Стратегия предприятия.
3. Стратегическое управление.
4. Стратегический маркетинг.
5. Ситуационный анализ.
6. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
7. Стратегия и техническая политика предприятия.
8. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
9. Стратегия и организационная структура.
10. Стратегический потенциал.
11. Проектирование систем управления.

Критерии оценки:

- обучающийся считается освоившим повышенный уровень подготовки (отлично), если в эссе грамотно и полно раскрыта избранная проблематика; предложены направления развития стратегического управления в России и мире; выводы и обобщения к эссе обоснованы, имеют авторский характер и обладают признаками оригинальности; обучающийся отвечает на вопросы;
- обучающийся считается освоившим базовый уровень подготовки (хорошо), если в эссе грамотно продемонстрировано понимание ключевых вопросов стратегического управления и выводы к эссе обоснованы; обобщена авторская позиция по поставленной проблеме; обучающийся отвечает на вопросы;
- обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (удовлетворительно), если автор продемонстрировал понимание ключевых вопросов стратегического управления; связность и логичность изложения; обучающийся допускает отдельные ошибки при ответе на вопросы;
- обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (неудовлетворительно), если он не смог продемонстрировать понимание ключевых вопросов стратегического управления; тема эссе не раскрыта; обучающийся допускает существенные ошибки при ответе или затрудняется с ответом на вопросы.

20.1.3 Примеры тестовых заданий для текущего контроля

Перечень заданий для контрольного тестирования:

1. Стратегия, которая состоит из одновременного снижения себестоимости единицы продукции и внесения соответствующих изменений в товар, - это стратегия :

- а) Оптимальных издержек.
- б) Лидерства по издержкам.
- с) Дифференциации.
- д) Наступления.

2. В модели пяти сил конкуренции в зависимости от цели деятельности компании на рынке выделяются стратегии :

- а) Лидерства по издержкам, фокусирования.
- б) Дифференциации, фокусирования.
- с) Рассчитанные на широкий круг покупателей и отдельный сегмент.
- д) Лидерство по издержкам, диверсификации.

3. Темп роста рынка является стратегически важной характеристикой отрасли, так как :

- а) Медленный рост сокращает число новых компаний.
- б) Медленный рост повышает риск.
- с) Быстрый рост приводит к уходу слабых фирм.
- д) Быстрый рост снижает барьеры проникновения.

4. Стратегия маркетинга по отдельному виду деятельности компании называется :

- а) Деловой.
- б) Функциональной.
- с) Корпоративной.
- д) Операционной.

5. В пирамиде создания стратегии миссия корпорации непосредственно связана с :

- а) Корпоративными целями и корпоративной стратегией.
- б) Корпоративной стратегией.
- с) Миссией хозяйственных подразделений и миссией функциональных единиц.
- д) Корпоративными целями и миссией хозяйственных подразделений.

6. Стратегия в отношении персонала по отдельному виду деятельности называется :

- а) Функциональной.
- б) Операционной.
- с) Корпоративной.
- д) Деловой.

7. Из перечисленных пунктов: 1) главный стратегический подход; 2) подход делегирования полномочий; 3) совместный подход; 4) инициативный подход, - подходами, при которых стратегия разрабатывается сверху вниз, являются :

- а) 1,2,4.
- б) 1,2,3.
- с) 2,3,4.
- д) 1,3,4.

8. Операционная стратегия – это стратегия бизнес-подразделений :

- а) Деятельности внутри одной отрасли.
- б) Деятельности внутри одной структурной единицы.
- с) Основных структурных единиц и отделов внутри функциональных направлений.
- д) Функционального направления одной сферы деятельности.

9. Влияющими на выбор стратегии компании внешними факторами являются :

- а) Привлекательность отрасли и уровень конкуренции.
- б) Сила и слабость компании.
- с) Корпоративная культура.
- д) Общие ценности.

10. Стратегическая цель конкурентной стратегии широкой дифференциации – это :

- а) Работа на узкую рыночную нишу.
- б) Удовлетворение понимающего ценности потребителя.
- в) Ориентация на весь рынок.
- г) Ориентация на несколько сегментов.

11. Стратегия, которая может быть основана как на низких издержках, так и на дифференциации – это стратегия:

- а) Оборонной.
- б) Оптимальных издержек.
- в) Наступления.
- г) Фокусирования.

12. Стратегический анализ включает :

- а) Сравнение издержек с конкурентами по цепочке ценностей.
- б) Оценку возможности реализации стратегии лидерства по издержкам.
- в) Изучение издержек фирмы по вспомогательным видам деятельности.
- г) Исследование издержек фирмы по основным видам деятельности.

13. Стратегия дифференциации оправдана, если:

- а) Потребности покупателей однородны.
- б) Число покупателей невелико.
- в) Существует много способов изменения товара.
- г) Большое число конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации.

14. В одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются стратегии:

- а) Корпоративная, деловая, операционная.
- б) Производственная, маркетинговая, функциональная.
- в) Корпоративная, функциональная, операционная.
- г) Деловая, функциональная, операционная.

15. Стратегия в отношении финансов по отдельному виду деятельности компании называется:

- а) Корпоративной.
- б) Функциональной.
- в) Деловой.
- г) Операционной.

16. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области является элементом разработки стратегии компании:

- а) Недиверсифицированной.
- б) Холдинговой.
- в) Диверсифицированной.
- г) Одноотраслевой.

17. Стратегия, включающая меры, связанные с изменениями в отрасли, называется:

- а) Корпоративной.
- б) Функциональной.
- в) Операционной.
- г) Деловой.

18. Стратегия действий по разработке рекламной компании внутри функционального направления компании называется:

- а) Операционной.
- б) Деловой.
- в) Корпоративной.

д) Функциональной.

19. Корпоративная стратегия – это совокупность стратегий:

- а) Деловых.
- б) Компании в целом и в отношении сфер ее деятельности.
- с) Функциональных.
- д) Операционных.

20. Корпоративные цели и цели хозяйственного подразделения совпадают в компании:

- а) Неконкурентоспособной.
- б) Недиверсифицированной.
- с) Диверсифицированной.
- д) Конкурентоспособной.

21. Стратегия лидерства по издержкам оправдана, если:

- а) Покупателей немного.
- б) Различия товарных марок незначительны.
- с) Существует много способов дифференциации продукции.
- д) Различия товарных марок значительны.

22. Корпоративная и деловая стратегия совпадают в компании:

- а) Недиверсифицированной.
- б) Диверсифицированной.
- с) Многоотраслевой.
- д) Конкурентоспособной.

23. Из перечисленных пунктов: 1) создание портфеля бизнес-подразделений; 2) НИОКР; 3) приобретение материалов; 4) управление запасами; 5) создание товарного портфеля бизнес-подразделений; 6) достижение синергизма бизнес-подразделений; - к функциональной стратегии относятся:

- а) 1,2.
- б) 4,5.
- с) 2,6.
- д) 3,4.

24. В пирамиде создания операция стратегия непосредственно связана с:

- а) Целями отделов функциональных единиц и стратегий функциональных единиц.
- б) Целями корпорации и стратегией хозяйственных подразделений.
- с) Целями функциональных единиц и корпоративной стратегией.
- д) Целями хозяйственных подразделений и стратегией операционных единиц.

25. Основа конкурентного преимущества сфокусированных стратегий –:

- а) Поиск узкой рыночной ниши со специфическими предпочтениями покупателей.
- б) Предложение сегменту качественного товара по разумным ценам.
- с) Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное.
- д) Снижение издержек без потери качества.

26. Из перечисленных пунктов: 1) главный стратегический подход; 2) подход делегирования полномочий; 3) совместный подход; 4) инициативный подход, - подходами, при которых стратегия разрабатывается снизу-вверх, являются:

- а) 2,3.
- б) 3,4.
- с) 1,2.
- д) 1,3.

27. Из перечисленных вариантов структур: 1) функциональная специализация; 2) децентрализованные хозяйственные подразделения; 3) стратегические бизнес-группы; 4) матричные структуры – дает возможность реализовать принцип организации по двум поддерживающим стратегию направлениям одновременно:

- а) 2.
- б) 3.
- с) 1.
- д) 4.

28. Из перечисленных типов хозяйственных подразделений, выделенных с помощью матрицы «рост – доля»: 1) «дойные коровы»; 2) «собаки»; 3) «вопросительные знаки»; 4) «звезды» – в квадранте с низким темпом роста и высокой относительной долей находится:

- а) 2.
- б) 3.
- с) 1.
- д) 4.

29. Из перечисленных пунктов: 1) определение степени диверсификации; 2) анализ делового портфеля; 3) определение характера диверсификации; 4) анализ стратегического соответствия; 5) оценивание масштаба диверсификации; 6) сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений – к числу мер по определению стратегии диверсифицированной компании относятся:

- а) 1,2,3.
- б) 1,3,5.
- с) 3,4,5.
- д) 1,4,6.

30. Позиция в конкуренции определяется с учетом:

- а) Интенсивности конкуренции.
- б) Относительной доли рынка.
- с) Входных барьеров.
- д) Размера рынка и темпов его роста.

31. Из перечисленных показателей: 1) относительная доля рынка; 2) абсолютная доля рынка; 3) доля подразделения в прибыли компании; 4) темп роста доли рынка – матрица «рост – доля» предполагает сравнение по:

- а) 2.
- б) 4.
- с) 3.
- д) 1.

32. Хозяйственные подразделения, попавшие в квадрант матрицы «рост – доля» с высоким темпом роста и низкой относительной долей, называются:

- а) «Дойные коровы».
- б) «Вопросительные знаки».
- с) «Собаки».
- д) «Звезды».

33. Матрица жизненного цикла портфеля позволяет оценить распределение хозяйственных подразделений по стадиям жизненного цикла и:

- а) Относительной доле рынка.
- б) Темпу роста отрасли в постоянных ценах.
- с) Конкурентной позиции.
- д) Долгосрочной привлекательности отрасли.

34. Из перечисленных стратегических возможностей: 1) агрессивная стратегия инвестиций; 2) выращивание «дойной коровы»; 3) свертывание; 4) сбор урожая; 5) поддержка; 6) ликвидация – для хозяйственного подразделения группы «вопросительные знаки» подходят:

- а) 2,6.
- б) 1,3.
- с) 2,4.
- д) 1,5.

35. Подходом диверсификации, позволяющим использовать стратегические соответствия как источник конкурентных преимуществ, является:

- а) Вертикальная интеграция.
- б) Несвязанная диверсификация.
- с) Связанная диверсификация.
- д) Диверсификация в неродственные отрасли.

36. Из перечисленных типов хозяйственных подразделений, выделенных с помощью матрицы «рост – доля»: 1) «собаки»; 2) «дойные коровы»; 3) «звезды»; 4) «вопросительные знаки» – в квадранте с низким темпом роста отрасли и низкой относительной долей находится:

- а) 2.
- б) 4.
- с) 3.
- д) 1.

37. Из перечисленных пунктов: 1) формирование системы показателей оценки; 2) оценка правильности осуществления стратегии; 3) система измерения и отслеживания состояния показателей; 4) создание целевой группы; 5) сравнение реального состояния и желаемого; 6) оценка результатов сравнения и принятие решения – стратегический контроль включает:

- а) 1,3,5,6.
- б) 1,2,3,4.
- с) 1,4,5,6.
- д) 2,4,1,6.

38. Из перечисленных типов хозяйственных подразделений, выделенных с помощью матрицы «рост – доля»: 1) «вопросительные знаки»; 2) «звезды»; 3) «дойная корова»; 4) «собаки» – в квадранте с высоким темпом роста и высокой относительной долей находится:

- а) 3.
- б) 2.
- с) 4.
- д) 1.

39. Организационной структурой, хорошо приспособленной для проведения различных стратегий в разных регионах, является структура, основанная на:

- а) Использовании географического принципа.
- б) Стратегических бизнес-группах.
- с) Функциональной специализации.
- д) Децентрализованных хозяйственных подразделениях.

40. Из перечисленных пунктов: 1) стратегический подход; 2) финансовый подход; 3) подход, основанный на использовании стратегических соответствий; 4) ассортиментный подход; 5) фокусирование; 6) дифференциация – существо связанной диверсификации отражают:

- а) 1,3.
- б) 1,5.
- с) 2,4.
- д) 2,6.

41. Стратегический менеджмент как отрасль экономической науки возник:

- а) В начале двадцатого века.
- б) В 60-е годы 20 века.
- с) В 70-е годы 20 века.

42. Стратегический менеджмент возник:

- а) На японских корпорациях.
- б) На английских корпорациях.
- с) На американских корпорациях.

43. Стратегический менеджмент возник в следующей сфере:

- а) В индивидуальном предпринимательстве.
- б) В средних компаниях.
- с) В крупных компаниях.

44. Первой компанией, специализирующейся на стратегическом менеджменте была:

- а) Бостон консалтинг группа.
- б) Артур Андерсен.
- с) Мак-Кинси.

45. Цели стратегического менеджмента:

- а) Исполнение бюджета.
- б) Прогнозирование будущего.
- с) Использование изменений для создания благоприятных возможностей развития.

46. Задачи стратегического менеджмента:

- а) Использование стратегических окон.
- б) Реакция на внешние перемены.
- с) Управление бюджетом.

47. Основные предположения стратегического менеджмента:

- а) Изменения внезапны и непредсказуемы.
- б) Сохранение существующих тенденций.
- с) Прогнозируемость тенденций.

48. Горизонты стратегического менеджмента:

- а) Годовой.
- б) Пятилетний с корректировкой.
- с) В режиме реального времени.

49. Стратегический менеджмент – это:

- а) концепция управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.
- б) концепция управления изменениями в организации.
- с) Корпоративная культура.

50. Суть концепции стратегического менеджмента заключается в необходимости создания :

- а) системы комплексного стратегического планирования в организации.
- б) системы, когда в организации, с одной стороны, существует комплексное стратегическое планирование, а с другой – структура оперативного управления фирмой адекватна стратегическому планированию.
- с) структуры оперативного управления фирмой, построенной так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы.

51. Экономическая стратегия фирмы – это:

- а) комплексный план, определяющий правила и приемы оперативного управления фирмой по достижению хозяйственных целей организации.
- б) формирование товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности потребителей.
- с) комплексный план, определяющий правила и приемы управления фирмой по достижению стратегических целей и осуществлению и осуществлению миссии организации.

52. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к наступательным стратегиям:

- а) Стратегия вертикальной интеграции.
- б) Стратегия выстраивания коалиций.
- с) Стратегия «сбора урожая».

53. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к оборонительным стратегиям:

- а) Стратегия выжидания.
- б) Стратегия слияний и поглощений.
- с) Стратегия фокусирования на взаимосвязях.

54. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к стратегиям отступления:

- а) Все.
- б) Стратегия выжидания.
- с) Стратегия сокращения.

55. Какие из перечисленных методов могут дать преимущество при разработке стратегии низких издержек:

- а) Все.
- б) Метод кривой опыта.
- с) Метод отказа от дорогостоящих услуг.

56. Стратегия лидера по издержкам лучше всего работает в случаях:

- а) Когда нет возможности для дифференциации.
- б) Когда покупателей много и у них значительная покупательная способность.
- с) В каждом из перечисленных случаев.

57. дифференциации лучше всего работает когда:

- а) В каждом из перечисленных случаев.
- б) Покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене.
- с) Требования покупателей к каждому отдельному продукту и использованию их различны.

58. Какие из перечисленных факторов могут лежать в основе стратегии дифференциации:

- а) Все.
- б) Надежность и простота изделия в эксплуатации.
- с) Позиционирование предприятия на рынке в качестве технического лидера.

59. Стратегия специализации лучше всего работает когда:

- а) Главным конкурентам трудно и/или дорого обслужить целевую рыночную нишу.
- б) Фирма слишком мала, чтобы работать на всем рынке.
- с) Все.

60. Какие из перечисленных организационных требований необходимы при реализации стратегии низких издержек:

- а) Строгий контроль за издержками.
- б) Обязательное перевыполнение планов по выпуску продукции.
- с) Все.

61. Какие из перечисленных организационных требований необходимы при реализации стратегии дифференциации:

- а) Координирование функций отделов исследований, разработок и маркетинга.
- б) Строгий контроль за издержками и частые доклады по контролю.
- с) Все.

62. Какие из перечисленных ресурсных требований необходимо соблюдать при реализации стратегии дифференциации:

- а) Творческие и исследовательские способности и возможности персонала.
- б) Экономное вложение капитала и свободный доступ к нему.
- с) Все.

63. Какие из перечисленных ресурсных требований необходимо соблюдать при реализации стратегии лидера по издержкам:

- а) Высокие производственные и инженерные навыки.
- б) Дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве.
- с) Все.

64. Стратегическое планирование - это:

- а) особый вид научной и практической деятельности.
- б) особая дисциплина научного предвидения.
- с) все.

65. Содержание стратегического планирования раскрывает три его процедуры:

- а) прогнозирование, программирование, проектирование.
- б) балансирование, программирование, проектирование.
- с) прогнозирование, балансирование, проектирование.

66. К основным функциям стратегического планирования относятся:

- а) координация и регулирование.
- б) учёт и контроль.
- с) координация и контроль.

67. Основное отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит:

- а) в обязательности плановых заданий.
- б) в различных горизонтах планирования.
- с) в трактовке будущего.

68. Стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами фирмы называется:

- а) управленческая.
- б) инструментальная.
- с) функциональная.

69. Специфические (локальные) принципы стратегического планирования:

- а) обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев.
- б) изменение направленности правил в зависимости от внутренних и внешних условий.
- с) научная обоснованность и эффективность стратегических программ и планов.

70. Основные виды систем стратегического планирования:

- а) системы децентрализованного рационалистического планирования, системы жесткого формализованного планирования.
- б) системы жесткого формализованного планирования, системы гибкого стратегического планирования.
- с) системы гибкого стратегического планирования, системы децентрализованного рационалистического планирования.

71. Основные схемы стратегического планирования:

- а) интерактивная, диверсифицированная, смешанная.
- б) интерактивная, централизованная, диверсифицированная.
- с) централизованная, децентрализованная, смешанная .

72. Организационные уровни пирамиды стратегического планирования:

- а) корпоративный уровень.
- б) деловая стратегия.
- с) все ответы верны.

73. По горизонту планирования выделяют:

- а) долгосрочное планирование.
- б) оперативное планирование.
- с) тактическое планирование.

74. С чего начинается процесс постановки целей:

- а) наличие строго контроля за производственным процессом и трудовыми ресурсами.
- б) с выбора приоритетных вариантов развития с учетом их рискованности.
- с) с анализа ситуации и определения потребностей фирмы и возможностей их удовлетворения.

75. Как следует определить общую цель фирмы (миссию)?:

- а) адаптация к внешней среде.
- б) получение прибыли.
- с) определение бизнеса.

76. Какие требования предъявляются при постановке целей:

- а) все ответы верны.
- б) цели должны быть дифференцированы во времени и иметь достаточно четкие рамки.
- с) цели должны быть достижимыми.

77. В каких случаях можно считать, что фирма обладает стратегией:

- а) когда сформулирован способ достижения целей и учтены используемые при этом ресурсы.
- б) когда в стратегии отражен способ достижения целей.
- с) когда в стратегии предусмотрены используемые ресурсы.

78. Что отражают общие или глобальные цели:

- а) все ответы верны.
- б) обеспечение устойчивости положения фирмы.
- с) основные направления программы развития фирмы, тесно увязанные с ресурсами.

79. К какому виду стратегии относятся направления, связанные с гибким приспособлением деятельности фирмы к рыночным условиям:

- а) стратегия маркетинга.
- б) продуктово - рыночная стратегия.
- с) конкурентная стратегия.

80. Какую среду отражает направление, связанное с организационной структурой:

- а) внутреннюю среду.
- б) внешнюю среду.
- с) все ответы верны.

81. Матричные методы анализа позволяют менеджменту корпорации с высоким уровнем диверсификации:

- а) Анализировать последствия диверсификации.
- б) Решить проблемы возникновения конфликтов финансовых приоритетов между бизнесами (СХЗ) внутри компании.
- с) все ответы верны.

82. Матричные методы анализа позволяют менеджменту корпорации с высоким уровнем диверсификации:

- а) Оптимизировать прибыльность в долгосрочной перспективе.
- б) Снять проблемы информационной перегрузки в компаниях с высоким уровнем диверсификации.
- с) все ответы верны.

83. Матричные методы анализа позволяют менеджменту корпорации с высоким уровнем диверсификации:

- а) Отобразить необходимые денежные потоки между отдельными видами бизнеса.
- б) Снять проблемы информационной перегрузки в компаниях с высоким уровнем диверсификации.
- с) все ответы верны.

84. Матричные методы анализа позволяют менеджменту диверсифицированной корпорации:

- а) Оптимизировать прибыльность в долгосрочной перспективе.
- б) Решить проблемы возникновения конфликтов финансовых приоритетов между бизнесами (СХЗ) внутри компании.
- с) все ответы верны.

85. аналитическая ценность модели БКГ в том, что она дает менеджеру возможность:

- а) определить стратегические позиции каждого вида бизнеса.
- б) все ответы верны.
- с) дать рекомендации по стратегическому балансу наличности.

86. Основной недостаток БКГ:

- а) Сложность в разработке.
- б) Субъективность.
- с) Неточность.

87. Куда, согласно рекомендациям БКГ, должны направляться избытки средств от "дойных коров":

- а) на укрепление позиций "звезд".
- б) на превращение "трудных детей" в "дойных коров".
- с) на превращение "собак" в "звезды".

88. Какова судьба "собак" согласно рекомендациям БКГ:

- а) "Раздевание" и ликвидация.
- б) Довольствоваться своим положением.
- с) все ответы верны.

89. Привлекательный портфель компании должен содержать:

- а) Необходимое количества "звезд", "дойных коров" и "трудных детей" для роста компании.
- б) Как можно больше "звезд", "собак" и "дойных коров" для получения прибыли.
- с) Достаточное количество "собак" для "сбора урожая".

90. Основной недостаток модели Портера:

- а) Неточность.
- б) Субъективность.
- с) Широта охвата.

91. Матрица Мак-Кинзи предлагает использовать следующие показатели:

- а) конкурентный статус фирмы.
- б) привлекательность СЗХ.
- с) все ответы верны.

92. Матрица Мак-Кинзи рекомендует позицию "звезды":

- а) оптимизировать.

б) усилить или удержать.
уйти.

93. Матрица Мак-Кинзи рекомендует позицию "собаки":

- а) извлекать полную выгоду.
- б) уйти.
- с) оптимизировать.

94. Матрица Мак-Кинзи рекомендует позицию "дикие кошки":

- а) усилить или удержать.
- б) уйти.
- с) все ответы верны.

95. Мак-Кинзи рекомендует позицию "дойные коровы":

- а) оптимизировать, усилить или удержать, извлекать полную выгоду.
- б) оптимизировать, усилить или удержать, уйти.
- с) извлекать полную выгоду.

96. Основной недостаток модели Мак-Кинзи:

- а) Сложность в разработке.
- б) Широта охвата.
- с) Множественность в трактовке.

97. Главной идеей модели Shell/DPM является утверждение, что стратегия организации должна обеспечивать:

- а) конкурентоспособность перспективных видов бизнеса.
- б) поддержание баланса денежных средств путем развития новых видов бизнеса.
- с) развитие отраслевого рынка.

98. Преимуществом модели Shell/DPM является то, что она позволяет:

- а) оценить стратегические перспективы продаж.
- б) учитывать несколько критериев выбора стратегии.
- с) все ответы верны.

99. Недостатком модели Shell/DPM является то, что:

- а) не позволяет оценить жизненный цикл товара.
- б) требуются значительные капиталовложения.
- с) все ответы верны.

100. Модель, рассматривающая стадии развития отраслевого рынка и конкурентные позиции конкретного вида бизнеса в отрасли:

- а) модель Shell/DPM.
- б) модель Hofer/Schendel.
- с) модель БКГ.

101. Какая из ниже перечисленных стратегий НЕ относится к стратегическим альтернативам модели Hofer / Schendel:

- а) стратегия увеличения доли на рынке.
- б) стратегия конгломеративной диверсификации.
- с) стратегия сокращения активов фирмы.

102. Основные переменные модели ADL / LC:

- а) положение по отношению к конкурентам.
- б) зрелость товара.

с) все ответы верны.

103. Основные переменные модели SPACE:

- а) стратегический потенциал компании, внешние условия бизнеса.
- б) положение по отношению к конкурентам, внешние условия бизнеса.
- с) зрелость товара, положение по отношению к конкурентам.

104. Какая из ниже перечисленных стратегий относится к стратегическим альтернативам модели SPACE:

- а) стратегия увеличения доли на рынке.
- б) стратегия конгломеративной диверсификации.
- с) стратегия роста.

105. Модель Томпсона – Стриккланда предназначена:

- а) для одиночного бизнеса.
- б) для двух видов бизнеса.
- с) для двух и более видов бизнеса.

106. Модель В.С. Ефремова учитывает следующие условия:

- а) отраслевые условия, макроусловия.
- б) макроусловия, стратегический потенциал.
- с) рыночные условия, стратегический потенциал.

107. Ключевая компетенция – это:

- а) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу.
- б) особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей.
- с) компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей.

108. Стратегическое планирование на основе ключевых компетенций включает в себя следующие этапы:

- а) анализ внутренней и внешней среды бизнеса.
- б) учет и контроль фактических данных.
- с) стратегическое планирование, учет и контроль фактических данных.

109. Анализ ключевых компетенций включает в себя:

- а) установление свойств товаров и услуг.
- б) характеристику конкурентных преимуществ компании.
- с) все ответы верны.

110. В стратегическом менеджменте целью применения теории игр является:

- а) поиск оптимальной стратегии для каждого игрока.
- б) поиск конкурентных преимуществ компании.
- с) разрешение конфликтной ситуации внутри организации.

111. Для принятия стратегических решений в условиях неопределенности применяются:

- а) экспертные методы.
- б) теории игр.
- с) метод ключевых компетенций.

112. К методам, используемым для получения экспертных оценок, относят:

- а) унификация.
- б) ранжирование.
- с) все ответы верны.

113. К основным этапам экспертизы по методу Делфи относятся:

- а) формулирование цели и основных вопросов экспертизы.
- б) усреднение оценок экспертной комиссии.
- с) все ответы верны.

114. К основным принципам, на которых строится сбалансированная система показателей, относятся:

- а) причинно-следственная связь показателей.
- б) оценка потребительской стоимости.
- с) финансовая оценка выгоды отношений с различными потребителями.

115. Стратегическая карта включает в себя следующие направления:

- а) финансовое.
- б) стратегическое.
- с) оперативное.

116. Инструментами реализации стратегии фирмы являются:

- а) деловая стратегия.
- б) стратегическая карта.
- с) функциональная стратегия.

117. Разработка стратегической карты по направлению управления и совершенствования бизнес-процессов в рамках реализации стратегии реализует следующие возможности:

- а) все ответы видны.
- б) Оценка кадрового потенциала фирмы.
- с) Создание, анализ и изменение бизнес-процессов.

118. Производственные риски связаны:

- а) со способностью предприятия реагировать на изменения спроса на выпускаемую продукцию.
- б) со способностью предприятия привлечь финансовые ресурсы для проведения рекламной акции для продвижения продукции.
- с) все ответы верны.

119. С чем связаны финансовые риски?:

- а) прием на баланс иных активов.
- б) прием на баланс иных пассивов.
- с) с инвестированием активов.

120. Что такое инвестиционный риск?:

- а) обесценивание инвестиционного портфеля.
- б) колебания рыночных процентных ставок национальной денежной единицы и курсов национальных валют.
- с) затраты на текущий ремонт административного здания.

121. Когда возникает рыночный риск?:

- а) при приеме на баланс иных активов.
- б) при обесценивании инвестиционного портфеля.
- колебание рыночных процентных ставок национальной денежной единицы и курсов национальных валют.

122. Какие факторы влияют на изменение степени рисков?:

- а) объективные и субъективные.
- б) только объективные.
- с) ни один из перечисленных.

123. Какие существуют методы анализа риска?:

- а) качественный метод.
- б) аналитический метод.
- с) финансовый метод.

124. Какие существуют области риска?:

- а) безрисковая область, область минимального риска.
- б) область недопустимого риска, область повышенного риска.
- с) все ответы верны.

Требования к выполнению тестовых заданий: Шкалы и критерии оценивания компетенций.

В ходе текущей аттестации из представленного перечня тестовых заданий для каждого обучающегося формируется индивидуальное задание, Состоящее из 5-10 вопросов. При оценке выполненной работы учитывается количество ответов, по которым даны верные ответы.

Критерии оценивания компетенций по результатам контрольного тестирования	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
70% и более правильно выполненных тестовых заданий	Базовый уровень	принято
Менее 70% правильно выполненных тестовых заданий	Низкий уровень	не принято

20.2 Промежуточная аттестация.

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

1. Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

2. Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме курсовой работы и экзамена.

3. Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

4. Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

5. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования. Вопросы к промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний. При оценивании используются качественные шкалы оценок.

6. Обучающиеся успешно прошедшие текущие аттестации освобождаются от заданий для контрольного тестирования на промежуточной аттестации и отвечают на теоретические

вопросы билета. А обучающиеся, которые не прошли текущие аттестации, выполняют задания текущих аттестаций, которые они не прошли, и задания контрольного тестирования и отвечают на теоретические вопросы билета.

Темы курсовых работ по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. Корпоративная, деловая, функциональная стратегии коммерческой организации.
2. Факторы, определяющие деловую стратегию и тактику функционирования предприятия.
3. Стратегический маркетинг для оценки перспектив развития коммерческой организации.
4. Ситуационный анализ, его особенности и содержание в оценке перспектив развития коммерческой организации.
5. Стратегический анализ и диагностика внутренней среды коммерческой организации.
6. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для формирования деловой стратегии организации.
7. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности коммерческой организации.
8. Формирование стратегических целей и деловой стратегии коммерческой организации.
9. Особенности стратегии роста малых фирм.
10. Особенности стратегии роста средних фирм.
11. Особенности стратегии роста крупных фирм.
12. Матричные модели формирования деловой стратегии коммерческой организации.
13. Влияние деловой стратегии предприятия на его техническую политику.
14. Международная сегментация, позиционирование и стратегии выхода на зарубежные рынки.
15. Стратегия и техническая политика предприятия.
16. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
17. Стратегия и организационная структура.
18. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
19. Стратегический потенциал организации.

Перечень вопросов к экзамену:

Контрольно-измерительный материал №1

1. Анализ и диагностика внутренней среды коммерческой организации.
2. Стратегия и организационная структура.

Контрольно-измерительный материал №2

1. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
2. Конкурентные стратегии.

Контрольно-измерительный материал №3

1. Иерархия стратегий коммерческой организации.
2. Стратегический потенциал.

Контрольно-измерительный материал №4

1. Модель пяти сил Портера.
2. Назначение матрицы БКГ.

Контрольно-измерительный материал №5

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента
2. Назначение матрицы Томпсона–Стрикленда.

Контрольно-измерительный материал №6

1. Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT– анализ.
2. Позиционирование фирмы на рынке.

Контрольно-измерительный материал №7

1. Понятие «миссия коммерческой организации».
2. Назначение ССП как инструмента реализации деловой стратегии коммерческой организации.

Контрольно-измерительный материал №8

1. Назначение матрицы Ефремова.
2. Цели и задачи стратегического менеджмента.

Контрольно-измерительный материал №9

1. PEST-анализ.
2. Особенности стратегического менеджмента по сравнению с оперативным управлением.

Контрольно-измерительный материал №10

1. Назначение матрицы Ансоффа.
2. Классификация стратегий диверсифицированного роста.

Контрольно-измерительный материал №11

1. Определение стратегии в рамках «школ стратегий»
2. Назначение матрицы SPACE.

Контрольно-измерительный материал №12

1. Стратегии интегрированного роста: классификация, условия применения.
2. Стратегия технической политика.

Контрольно-измерительный материал №13

1. Стратегии концентрированного роста: классификация, условия применения.
2. Назначение матрицы АДЛ

Контрольно-измерительный материал №14

1. Основные понятия стратегического маркетинга, используемые при разработке стратегии.
2. Этапы развития стратегического менеджмента.

Контрольно-измерительный материал №15

1. Этапы разработки стратегии. Анализ внешней среды.
2. Определение стратегического менеджмента.

Контрольно-измерительный материал №16

1. Сегментирование в стратегическом маркетинге.
2. Стратегия внешнеэкономической деятельности.

1. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
2. Проектирование систем управления.

Требования к выполнению заданий: Шкалы и критерии оценивания компетенций.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся знает теоретико-методологические основы стратегического управления, умеет решать задачи различного уровня сложности, оценивать разные точки зрения по проблемам дисциплины, излагает собственное мнение, применяет знания к практическим ситуациям.	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), но изложение теоретико-методологических и методических положений с некоторыми неточностями, умеет делать теоретические и практические выводы, рекомендации, но допускает ошибки при ответе на дополнительные вопросы.	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, не умеет делать теоретические и практические выводы и рекомендации, дает неполные ответы на дополнительные вопросы.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки при ответе на дополнительные вопросы.	–	Неудовлетворительно