


Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность: Финансовый менеджмент.

Организация – разработчик: «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

К. В. Н., доц.
ученая степень, звание


подпись

Богачев Д. Э.
ФИО


ученая степень, звание

подпись

ФИО

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от «08» июня 2023 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой
Д.э.н., профессор


подпись

Коновалов В.М.

Б1. Дисциплины (модули)

Б1. Б Обязательная часть

Наименование дисциплины – Современный стратегический анализ и управление развитием организации

Цель дисциплины является: формирование знаний, умений и навыков выработки рациональных управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов организации для достижения ей долгосрочного преимущества в конкурентной внешней среде.

Задачи дисциплины:

- формирование у студентов профессиональных умений и определенного опыта, необходимого для осуществления дальнейшей профессиональной деятельности в области экономики;
- ознакомление с особенностями функционирования конкретного предприятия (организации, учреждения) в условиях реальной экономики;
- выявление и анализ бизнес-возможностей развития организации;
- обоснование и выбор наиболее эффективных проектов и программ развития предприятия;
- ознакомление с основными компонентами стратегического анализа, такими как первичный стратегический анализ компании и внешней среды, разработка стратегии, оценка стратегии и другие;
- изучить возможные варианты стратегий, умение разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию для предприятия;
- умение оценивать вероятные угрозы эффективной работы предприятия.

Планируемые результаты обучения

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций:
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

Матрица связи дисциплины «Современный стратегический анализ и управление развитием организации» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины (модуля), с временными этапами освоения ее содержания

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
ОПК-3.	ОПК-3.2.	ОПК-3.2.	ОПК-3.2.1

<p>Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p>Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий</p>		<p>Знать: альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, способы их решения с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий;</p> <p>ОПК-3.2.2</p> <p>Уметь: критически сопоставлять альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывать и обосновывать способы их решения с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий;</p> <p>ОПК-3.2.3</p> <p>Владеть: навыками сопоставления альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач, разработки и обоснования способов их решения с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий</p>
	<p>ОПК-3.4. Прогнозирует ответное поведение других участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.)</p>	<p>ОПК-3.4.</p>	<p>ОПК-3.4.1</p> <p>Знать: основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии; методики анализа конкурентов, собственного внутреннего потенциала компании, сегментации рынка, отраслевой структуры;</p> <p>ОПК-3.4.2</p> <p>Уметь: выявлять факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании; применять методы стратегического анализа в практической деятельности;</p> <p>ОПК-3.4.2</p>

			Владеть: навыками оценки и анализа внутреннего ресурсного потенциала, внешней конкурентной среды; методами и приемами проведения стратегического анализа при выработке стратегии
	ОПК-3.5. Формирует и аргументирует обоснованные организационно-управленческие решения, применяет методики анализа конкретных ситуаций, оценивает их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивает их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.5.	ОПК-3.5.1 Знать: методы оценки эффективности организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; ОПК-3.5.2 Уметь: оценивать операционную и организационную эффективность принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; ОПК-3.5.3 Владеть: методикой построения организационно-управленческих моделей в условиях сложной и динамичной среды
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и	ОПК-4.3. Разрабатывает стратегические и тактические решения в области развития бизнеса	ОПК-4.3.	ОПК-4.3.1 Знать: методы разработки стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности, методы формирования бизнес-моделей организации; ОПК-4.3.2 Уметь: применять на практике методы разработки стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности организации, методы формирования бизнес-моделей организации; ОПК-4.3.3 Владеть: навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений в области развития бизнеса

оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организации	ОПК-4.5. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности	ОПК-4.5.	<p>ОПК-4.5.1 Знать: современное программное обеспечение поддержки бизнес-процессов в организации;</p> <p>ОПК-4.5.2 Уметь: применять программные продукты для сопровождения бизнес-процессов в организации, используя их в различных операционных средах, осуществлять выбор программных продуктов в соответствии со спецификой задач сопровождения бизнес-процессов;</p> <p>ОПК-4.5.3 Владеть: навыками работы с различными программными продуктами сопровождения бизнес-процессов в организации</p>
---	---	----------	--

2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ и управление развитием организации» относится к дисциплинам обязательной части.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Современный стратегический анализ и управление развитием организации» логически и содержательно связана с такими дисциплинами, как «Теория организации и организационное поведение», «Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая практика)», «Теория и практика управления проектами и бизнес-процессами».

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
Порядковый номер семестра	3	3
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е.):	3	3
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	26	26
Занятия лекционного типа (лекции)	12	12

Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	12	12
Занятия семинарского типа (лабораторные работы)	-	-
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	-	-
Промежуточная аттестация	1	1
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	82	82
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	дифференцированный зачет	дифференцированный зачет
экзамен	-	-
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	108	108

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

4.1. Тематическое планирование

Тема 1. Сущность, место и роль анализа в стратегическом управлении.

Классификационные признаки стратегий. Существующие подходы к общим факторам успешных стратегий. Место анализа среды в структуре стратегического менеджмента и его значение. Краткая характеристика составляющих анализа внешней и внутренней среды. Общеметодологические принципы анализа. Классификация видов экономического анализа: оперативный, текущий, стратегический.

Цель и задачи стратегического анализа. Применение экономико-математического моделирования как основного средства стратегического анализа. Основная схема стратегического анализа: стратегия как связь между фирмой и окружающей средой. Информационная база для проведения стратегического анализа. Характеристика внешних и внутренних источников информации.

Эволюция стратегического анализа. Содержание анализа на различных этапах развития науки и практики стратегического менеджмента. Современная концепция стратегического анализа.

Тема 2. Разработка стратегии компании

Разработка миссии компании: определение миссии компании; вопросы, на которые должна дать ответ миссия организации. Определение целей: понятие цели; характеристики целей. Уровни стратегии: корпоративная стратегия; стратегия бизнеса (предприятия); функциональные стратегии. Разработка стратегии: процесс выработки стратегии; вопросы, на которые необходимо дать ответ при выработке стратегии. Факторы, определяющие стратегию: внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии компании; внешние факторы, влияющие на

выбор стратегии компании. Подходы к разработке стратегии: подход главного стратега; подход, связанный с делегированием полномочий другим; подход, связанный с сотрудничеством; соревновательный подход.

Тема 3. Анализ ситуации в отрасли

Анализ экономического положения в отрасли: факторы, рассматриваемые при определении экономических показателей отрасли; значение экономических характеристик для стратегии. Анализ конкурентных сил. Портеровская модель пяти сил: соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли; рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров -заменителей; потенциальное появление новых конкурентов; рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья; рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил: понятие движущих сил; задача анализа движущих сил. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций: понятие карты стратегических групп; процедура построения карты стратегических групп. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов. Систематизация целей и стратегий конкурентов: масштаб конкуренции; стратегические намерения; целевая доля; конкурентное положение или конкурентная ситуация; стратегическое положение; конкурентная стратегия. Выявление ключевых факторов успеха: понятие факторов успеха отрасли; технологические факторы успеха; производственные факторы успеха; распределительные факторы успеха; маркетинговые факторы успеха; квалификационные факторы успеха; организационные возможности. Оценка привлекательности отрасли: потенциал роста отрасли; воздействие на отрасль главных движущих сил; потенциал входа и выхода основных компаний; стабильность и надежность спроса (влияние сезонности, экономического цикла, изменение потребностей и т.д.); усиление или ослабление конкурентных сил; объем трудностей и значение проблем, стоящих перед отраслью в целом; степень риска и неопределенности в будущем; влияние направления движущих сил и конкурентных условий на увеличение или снижение прибыльности в отрасли.

Тема 4. Анализ стратегического положения компании

Оценка эффективности стратегии компании: конкурентный подход компании; широта конкурентного охвата рынка компанией; стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Оценка силы и слабости компании, ее возможностей и угроз: матрица SWOT анализ; потенциальные внутренние сильные стороны; потенциальные внутренние слабые стороны; потенциальные внешние возможности; потенциальные внешние угрозы. Стратегический анализ издержек: концепция цепи издержек; цепь издержек обычной компании; цепи издержек поставщиков и каналов распределения. Оценка конкурентной позиции компании: оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам; оценка конкурентоспособности по невзвешенным рейтингам

Тема 5. Стратегия и конкурентное преимущество

Общие стратегии конкуренции: стратегия лидерства на основе низких издержек; стратегия дифференциации, или индивидуализации; стратегия наилучшей стоимости; стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек; стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Стратегия лидерства по издержкам: цель стратегии лидерства по издержкам; преимущество стратегии. Стратегия дифференциации: привлекательность стратегии дифференциации; конкурентные преимущества стратегии дифференциации. Стратегия оптимальных издержек: стратегическая цель стратегии оптимальной стоимости; конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости; значение стратегии наилучшей стоимости с точки зрения рыночной позиции. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации: задача стратегии концентрации на рыночной нише; привлекательность стратегии концентрации; риск, связанный с использованием стратегии концентрации. Наступательные и оборонительные стратегии: периоды наращивания и спада конкурентоспособности; период извлечения выгод; основные типы наступления. Вертикальная интеграция и дезинтеграция: стратегические преимущества вертикальной интеграции; стратегические недостатки вертикальной интеграции; стратегии дезинтеграции.

Тема 6. Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией

Факторы, влияющие на стратегию компании. Стратегия конкуренции на разных стадиях жизненного цикла: задача согласования стратегии и ситуации; пять классических типов предпринимательской окружающей среды; конкуренция в зарождающихся и быстрорастущих отраслях; конкуренция в зрелых отраслях; конкуренция в застойных и затухающих отраслях; конкуренция в фрагментированных отраслях; конкуренция на международных рынках; компания, занимающая лидирующие позиции на рынке; компания, занимающая позицию преследования лидеров; компания, слабая во всех отношениях или находящаяся в состоянии кризиса. Стратегии конкуренции на международных рынках: колебания затрат от страны к стране; понятие производственной доли; колебания курсов валют; внешнеторговая политика правительства. Стратегии лидеров: наступательная стратегия; стратегия укрепления и обороны; стратегия следования за лидером. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях: стратегия вакантной ниши; стратегия специализации; стратегия «наша продукция лучше всех»; стратегия следования за лидером; стратегия роста за счет приобретений; стратегия индивидуального имиджа. Стратегии фирм со слабыми конкурентными позициями: наступательная стратегия полного обновления; стратегия укрепления и обороны; стратегия немедленного ухода; стратегия «подведения итогов». Стратегии восстановления: пересмотр стратегии; увеличение выручки; снижение издержек; продажа активов; комбинированные стратегии. Последовательность действий по приведению стратегии в соответствие со сложившимися условиями: стратегические действия, обеспечивающие долгосрочное улучшение конкурентных позиций компании; хорошо продуманная и последовательная конкурентная стратегия; исключить компромиссные стратегии; инвестиции в создание устойчивой конкурентоспособности; агрессивная атака и оборона и т.д.

Тема 7. Стратегии диверсификации

Диверсификация: актуальность, цель, критерии оценки; тест на привлекательность; тест на стоимость входа; тест на улучшение. Классификация стратегий диверсификации: стратегии внедрения в новые отрасли. Приобретение, создание новой компании и совместное предприятие; стратегии родственной диверсификации; стратегии неродственной диверсификации; стратегии исключения и ликвидации; стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации; стратегии многонациональной диверсификации.

Тема 8. Стратегический анализ диверсифицированной компании

Определение текущей стратегии корпорации: масштабы диверсификации компании; взаимосвязанная или несвязанная диверсификация; шаги, направленные на расширение видов деятельности и укрепление позиций в новых отраслях; доля капитальных затрат, вложенных в каждую хозяйственную единицу. Анализ делового портфеля диверсифицированной компании: матрица рост доля, разработанная Boston Consulting Group (BCG); матрица привлекательность отрасли — сильные стороны компании, предложенную General Electric; матрица жизненного цикла отрасли Хофера А.Д. Литгла (Hofer A.D. Little); относительная доля на рынке; «вопросительные знаки», или «проблемные дети»; «звезды»; «дойные коровы»; «собаки». Оценка привлекательности отраслей: привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле; привлекательность каждой отрасли по сравнению с другими отраслями; привлекательность всех отраслей как группы; факторы привлекательности отраслей, представленных в портфеле. Сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений компании: задача оценки сильных сторон и конкурентных позиций бизнес единиц; относительная доля рынка; способность конкурировать по цене и/или качеству; технология и инновационные способности; насколько навыки и компетентность бизнес единицы отвечают ключевым факторам успеха в отрасли; прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Оценка перспектив развития хозяйственных единиц: важные соображения при оценке перспектив относятся к росту продаж и прибыли, вкладу в доходы компании и отдаче на инвестиции и т.д. Анализ стратегического соответствия: стороны стратегического соответствия; привлекательность предприятия в стратегическом отношении; ценность предприятия в финансовом смысле. Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности финансирования: задача, преследуемая при ранжировании бизнес единиц; процесс ранжирования бизнес единиц. Разработка корпоративной стратегии: выработка стратегических шагов для улучшения общих результатов деятельности компании; действия, предпринимаемые компаниями, при возникновении угрозы достижения целей.

Тема 9. Реализация стратегии компании

Процесс реализации стратегии: создание организационной структуры управления стратегией; приведение структуры в соответствие со стратегией; стратегические преимущества

и недостатки вариантов структуры. Увязка бюджетов со стратегией: обязанности проводников стратегии; стратегические последствия перераспределения ресурсов. Поддерживающие подсистемы: системы поддержки хозяйственных операций таких компаний как American, United, Federal Express, Procter & Gamble и т.д. Системы поощрения: методы стимулирования; системы стимулирования, направленные на поддержку стратегии на реальных примерах; построение системы стимулов. Формирование организационной культуры поддерживающей стратегии: важность работы по формированию организационного климата и культуры; особенности эффективных действий руководства по координации стратегии и культуры.

Тема 10. Контроль реализации стратегии компании

Стратегический контроль: критерии и показатели оценки. Цель контроля: понятие стратегического контроля; задача стратегического контроля; характеристики стратегического контроля. Элементы системы стратегического контроля: процесс контроля, основные элементы; понятие результативности и эффективности; Управление по слабым сигналам.

4.2. Перечень тем практических/семинарских занятий

1. Сущность, место и роль анализа в стратегическом управлении.
2. Разработка стратегии компании.
3. Подходы к разработке стратегии: подход главного стратега; подход, связанный с делегированием полномочий другим; подход, связанный с сотрудничеством; соревновательный подход.
4. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил: понятие движущих сил; задача анализа движущих сил.
5. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов.
6. Оценка эффективности стратегии компании: конкурентный подход компании; широта конкурентного охвата рынка компанией; стратегические и финансовые индикаторы работы компании.
7. Оценка конкурентной позиции компании: оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам; оценка конкурентоспособности по невзвешенным рейтингам
8. Стратегия и конкурентное преимущество
9. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации: задача стратегии концентрации на рыночной нише; привлекательность стратегии концентрации; риск, связанный с использованием стратегии концентрации.
10. Факторы, влияющие на стратегию компании.
11. Стратегия конкуренции на разных стадиях жизненного цикла.
12. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях: стратегия вакантной ниши; стратегия специализации; стратегия «наша продукция лучше всех»; стратегия следования за лидером; стратегия роста за счет приобретений; стратегия индивидуального имиджа.
13. Стратегии фирм со слабыми конкурентными позициями: наступательная стратегия полного обновления; стратегия укрепления и обороны; стратегия немедленного ухода; стратегия «подведения итогов».
14. Стратегии восстановления: пересмотр стратегии; увеличение выручки; снижение издержек; продажа активов; комбинированные стратегии.
15. Стратегии диверсификации

16. Стратегический анализ диверсифицированной компании
17. Процесс реализации стратегии: создание организационной структуры управления стратегией; приведение структуры в соответствие со стратегией; стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры.
18. Системы поощрения: методы стимулирования; системы стимулирования, направленные на поддержку стратегии на реальных примерах; построение системы стимулов.
19. Контроль реализации стратегии компании.

4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Виды самостоятельной работы
1.	Сущность, место и роль анализа в стратегическом управлении.	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
2.	Разработка стратегии компании	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
3.	Анализ ситуации в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
4.	Анализ стратегического положения компании	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
5.	Стратегия и конкурентное преимущество	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям;

		<ul style="list-style-type: none"> - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
6.	Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
7.	Стратегии диверсификации	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
8.	Стратегический анализ диверсифицированной компании	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
9.	Реализация стратегии компании	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - самостоятельная творческая работа; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.
10.	Контроль реализации стратегии компании	<ul style="list-style-type: none"> практическим занятиям; - подготовка сообщений к выступлению на семинаре; - поиск и реферирование статей по изучаемым темам.

Технологии проектного обучения

А) Творческая самостоятельная работа

ТСР направлена на стимулирование активно-познавательной деятельности студентов, ориентирована на круг интересов и логику участников проекта, содержит собственные мнения, умозаключения и выводы участников проекта и не имеет жесткой структуры. Она требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества и перспективного планирования в соответствии с логикой организации научного исследования.

Примерные темы:

1. Цель и задачи стратегического анализа.
2. Современная концепция стратегического анализа.
3. Разработка миссии компании: определение миссии компании; вопросы, на которые должна дать ответ миссия организации.
4. Факторы успеха отрасли.
5. Анализ стратегического положения компании (на примере).
6. Стратегии конкуренции на международных рынках.
7. Стратегии фирм со слабыми конкурентными позициями.
8. Диверсификация: актуальность, цель, критерии оценки.
9. Разработка корпоративной стратегии.
10. Формирование организационной культуры поддерживающей стратегии.

Б) Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм и т.д.

1. Стадия жизненного цикла предприятия.
2. Стадии жизненного цикла спроса (по видам деятельности/товарным группам).
3. Конкурентный анализ.
4. Анализ конкурентной позиции предприятия.
5. Ключевые факторы успеха фирмы
6. Оценка отраслевой привлекательности
7. Внутренняя среда организации (описание, выделить составляющие элементы внутренней среды).
8. Оценка конкурентоспособности организации.
9. SWOT-анализ

Тематика «круглых столов»:

Проблемы стратегического планирования в российских организациях.

Стейкхолдеры процесса реализации стратегии в организации.

Инструменты стратегического планирования: «за» и «против».

Планирование рисков в организации.

4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические/семинарские занятия		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
ТЕМА 1.	ОПК-3; ОПК-4	4	4	2	2	2	2	8	8
ТЕМА 2.	ОПК-3; ОПК-4							8	8
ТЕМА 3.	ОПК-3; ОПК-4	4	4	2	2	2	2	8	8
ТЕМА 4.	ОПК-3; ОПК-4	4	4	2	2	2	2	8	8
ТЕМА 5.	ОПК-3; ОПК-4							8	8
ТЕМА 6.	ОПК-3; ОПК-4	4	4	2	2	2	2	10	10
ТЕМА 7.	ОПК-3; ОПК-4	4	4	2	2	2	2	8	8
ТЕМА 8.	ОПК-3; ОПК-4							8	8
ТЕМА 9.	ОПК-3; ОПК-4	4	4	2	2	2	2	8	8
ТЕМА 10.	ОПК-3; ОПК-4							8	8
Текущая аттестация	ОПК-3; ОПК-4	1							
Консультации (предэкзаменационные)	ОПК-3; ОПК-4	-							
Промежуточная аттестация	ОПК-3; ОПК-4	1							
Всего:		26	26	12	12	12	12	82	82

4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному

запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения магистрант должен готовиться к лекции, поскольку она является важной формой организации учебного процесса: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К зачету/экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом начале учебного курса магистранту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем зачетных/экзаменационных вопросов.

После этого у магистранта должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета/экзамена.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

5.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие **традиционные образовательные технологии:**

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические/семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- дифференцированный зачет.

5.2. Использование информационных технологий:

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
 - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
 - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- *«мозговой штурм»;*
- *диспут* (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);
- *творческая самостоятельная работа);*
- *круглый стол;*
- *дискуссия* (как метод, активизирующий процесс обучения: изучения сложной темы, теоретической проблемы) *применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе;*
- *беседа.*

5.4. Технологии проблемного обучения – использование проблемных лекций: к проблемным лекциям относятся лекции по всем темам, рассмотрение проблемных заданий на практических/семинарских занятиях.

К **проблемным лекциям** относятся лекции по всем темам, рассмотрение проблемных заданий на практических/семинарских занятиях.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

Конкретный перечень заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

6.1. Формы текущего контроля

- индивидуальное и групповое собеседование;
- выполнение тестовых заданий;
- мониторинг результатов практических/семинарских занятий.

6.2. Тестовые задания:

См. приложение – «Банк тестов»

6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – дифференцированный зачет

Вопросы к дифференцированному зачету:

1. Чем вызвана потребность современной организации в стратегическом менеджменте?
2. Сформулируйте основные принципы новой управленческой парадигмы.
3. Покажите отличие принципов стратегического планирования от традиционного рационалистического.
4. Что такое стратегическое управление, и какие задачи оно решает?
5. Охарактеризуйте этапы развития стратегического подхода.
6. Раскройте содержание и структуру стратегического менеджмента.
7. Охарактеризуйте стратегическое планирование как основу стратегического менеджмента.
8. Охарактеризуйте основные понятия стратегического менеджмента.
9. Охарактеризуйте процесс стратегического управления.
10. Объясните принципы стратегического управления.
11. Дайте определение стратегическому видению.
12. Охарактеризуйте процесс определения стратегий бизнеса.
13. Охарактеризуйте процесс формулирования миссии.
14. Охарактеризуйте процесс установления целей.
15. Дайте определение цели.
16. Укажите направления установления целей.
17. Сформулируйте требования к целям.
18. Укажите способы установления целей.
19. Объясните принципы формирования стратегии.
20. Охарактеризуйте процесс формирования стратегической пирамиды.

21. Охарактеризуйте процесс разработки корпоративной стратегии.
22. Укажите направления разработки деловой стратегии.
23. Покажите отличия функциональной и операционной стратегий.
24. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии.
25. Охарактеризуйте подходы к разработке стратегии.
26. Какие основные экономические показатели характеризуют отрасль?
27. Какие конкурентные силы действуют в отрасли, и каково их влияние?
28. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?
29. Какие организации имеют наиболее сильные и слабые конкурентные позиции?
30. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?
31. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе? 32. Является ли отрасль привлекательной, и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыли?
33. Определите сильные и слабые стороны организации.
34. Охарактеризуйте учет внешних угроз и возможностей.
35. Охарактеризуйте стратегический анализ издержек.
36. Дайте сравнительную оценку издержек по основным видам деятельности.
37. Объясните выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам.
38. Проанализируйте цепочку ценностей.
39. Охарактеризуйте оценку конкурентной силы.
40. Охарактеризуйте стратегические проблемы, с которыми сталкивается организация.
41. Охарактеризуйте стратегию низких издержек.
42. Охарактеризуйте стратегию широкой дифференциации.
43. Охарактеризуйте стратегию оптимальных издержек.
44. Охарактеризуйте сфокусированную стратегию.
45. Охарактеризуйте сформулированную стратегию.
46. Проанализируйте использование наступательных стратегий.
47. Проанализируйте использование оборонительных стратегий.
48. Укажите недостатки стратегии вертикальной интеграции.
49. Укажите особенности разработки стратегий для конкуренции в новых отраслях.
50. Укажите особенности разработки стратегий для конкуренции в отраслях, находящихся в состоянии стагнации.
51. Укажите особенности разработки стратегий для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
52. Укажите особенности разработки стратегий для конкуренции в раздробленных отраслях.
53. Охарактеризуйте виды международных стратегий.
54. Охарактеризуйте стратегию лидеров отрасли.
55. Охарактеризуйте стратегию фирм, находящихся на вторых ролях.
56. Охарактеризуйте стратегию для слабого бизнеса.
57. Охарактеризуйте стратегию восстановления для кризисных ситуаций.
58. Охарактеризуйте стратегию узкой специализации.

- 59.Объясните необходимые предпосылки для стратегии диверсификации.
- 60.Охарактеризуйте стратегию вхождения в новую отрасль.
- 61.Охарактеризуйте стратегию диверсификации в родственные отрасли.
- 62.Охарактеризуйте стратегию диверсификации в не родственные отрасли. 63.Охарактеризуйте стратегию свертывания и ликвидации.
- 64.Охарактеризуйте стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.
- 65.Охарактеризуйте стратегию многонациональной диверсификации.
- 66.Объясните основные задачи выполнения стратегии.
- 67.Охарактеризуйте управление процессом выполнения стратегии.
- 68.Определите главные действия для построения организации.
- 69.Охарактеризуйте главные достоинства организации.
- 70.Охарактеризуйте процесс приведения организационной структуры в соответствие со стратегией.
- 71.Объясните преимущества и недостатки различных организационных структур управления.
- 72.Укажите современные направления развития организационных структур.
- 73.Объясните принципы увязки бюджета со стратегией.
- 74.Объясните принципы создания поддерживающих стратегию политик и процедур.
- 75.Охарактеризуйте процесс инсталляции поддерживающих систем.
- 76.Охарактеризуйте эффективную систему материального поощрения.
- 77.Охарактеризуйте эффективность мотивации и поощрения.
- 78.Охарактеризуйте процесс создания корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.
- 79.Объясните суть корпоративной культуры.
- 80.В чем суть адаптируемой корпоративной культуры?
81. Охарактеризуйте процесс создания соответствия между (стратегией и культурой).
82. Как осуществляется стратегическое лидерство?
- 83.Охарактеризуйте процесс установления системы ценностей и этических норм.
- 84.Охарактеризуйте процесс создания климата и культуры, поддерживающих стратегию.
- 85.Охарактеризуйте процесс поддержания внутренней среды организации к адаптации и изменениям.
- 86.В чем причина восприимчивости к политике организации?
- 87.Объясните причины поддержания этичного поведения.
- 88.Охарактеризуйте процесс внесения корректив в стратегию.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

7.1. Рекомендуемая литература

Основная литература

Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185>

Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512182>

Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513928>

Дополнительная литература

50+ концепций современного менеджмента, или Настольная книга для начинающих менеджеров / Э. А. Понуждаев, В. В. Алтухов, А. А. Драгель [и др.] ; под ред. Э. А. Понуждаева. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 268 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-4499-3558-8. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698768>

Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511127>

Стратегический менеджмент : российский и зарубежный опыт / М. С. Санталова [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 246 с. : схем., ил., табл. — ISBN 978-5-394-05032-9. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698470>

Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488821>

Периодическая литература (библиотека ГСИ)

1. Гуманитарные науки и образование
2. Научное обозрение. Серия 2. Гуманитарные исследования
3. Информатизация и связь.
4. Проблемы управления.
5. Российский журнал менеджмента.
6. Системный администратор.
7. Актуальные проблемы экономики и менеджмента (доступный архив: 2019–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/98831.html>.
8. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия Экономика (доступный архив: 2011–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/32735.html>.
9. Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) (доступный архив: 2014–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/61941.html>.

10. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий (доступный архив: 2019–2020). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/102212.html>.
11. Стратегии бизнеса (доступный архив: 2020–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106278.html>.

7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - www.biblioclub.ru
2. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>

7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационно-справочные системы

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

Профессиональные базы данных

1. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
2. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) https://elibrary.ru/project_risc.asp
3. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
4. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
5. Информационный центр «Библиотека имени К. Д. Ушинского» РАО Научная педагогическая библиотека <http://gnpbu.ru/>
6. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
7. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
8. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
9. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, в том числе свободно распространяемых, доступен по ссылке Reestr-Minsvyaz.ru
10. Библиотека программиста <https://proglib.io>
11. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
12. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,
необходимых для освоения дисциплины**

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>

8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Операционная система Windows 10, Microsoft office, Интернет-браузер Яндекс.браузер
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

Программное обеспечение отечественного производства

INDIGO
Яндекс.Браузер

Свободно распространяемое программное обеспечение

Adobe Reader для Windows
Архиватор HaoZip
Windows
Архиватор HaoZip

9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; ПК с доступом к сети Интернет, переносным мультимедийным оборудованием, интерактивным комплексом.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

«БАНК ТЕСТОВ»

Тема 1. Анализ стратегического положения компании

1. Ключевым звеном «Стратегического управления» является:

- а) управление посредством выбора стратегических позиций;
- б) стратегическое планирование;
- в) управление путем ранжирования стратегических задач;

2. Стратегия это:

- а) общий комплексный план ;
- б) набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности;
- в) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей;

3. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?

- а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
- б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет; в) различий нет;
- г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

4. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратеги и мыслители
- б) философы древности и военные стратеги
- в) немецкие военные стратеги
- г) китайские философы

5. Стратегическое управление включает следующие задачи:

- а) планирование, организация, руководство и контроль;
- б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация
- в) стратегическое видение, разработка стратегии достижения целей, оценка работы и осуществление корректирующих действий.

6. Стратегии необходимые для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб организации – это:

- а) деловые стратегии;
- б) функциональные стратегии;
- в) портфельные стратегии.

Тема 2. Разработка стратегии компании

1. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:

- а) структура организации
- б) миссия;
- в) персонал
- г) функции управления.

2. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- а) организационные;
- б) социальные;
- в) экономические;
- г) юридические;
- д) политические;
- е) исследования ситуации и развития компании.

3. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

4. Объектами стратегического менеджмента являются:

- а) исследование и развитие
- б) производство;
- в) мотивация;
- г) маркетинг;
- д) различные виды стратегий организации.

5. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- а) выбор структуры организации;

- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

6. Стратегическое планирование это основная задача:

- а) генерального менеджера;
- б) руководителя службы маркетинга;
- в) руководителя службы НИОКР;
- г) руководителя по производству.

7. Стратегическое планирование – это планирование на:

- а) краткосрочный период;
- б) среднесрочный период;
- в) долгосрочный период.

8. Специфическим принципом планирования является:

- а) координация;
- б) гибкость;
- в) научность.

9. Укажите правильный порядок осуществления стратегического планирования:

- а) постановка стратегических задач фирмы – составление плана решения этих задач – назначение ответственных – контроль;
- б) формулирование программ – изложение целей – разработка плана развития хозяйственного портфеля;
- в) формулирование целей и задач – разработка стратегии – реализация стратегии – оценка результатов, контроль.

10. Долгосрочное планирование обычно рассчитано на срок:

- а) до одного года;
- б) от одного года до пяти лет;
- в) от семи до двадцати лет.

11. Среднесрочное планирование обычно рассчитано на срок:

- а) до одного года;
- б) от одного года до пяти лет;
- в) от семи до двадцати лет.

12. Краткосрочное планирование обычно рассчитано на срок:

- а) до одного года;
- б) от одного года до пяти лет;
- в) от семи до двадцати лет.

Тема 3. Анализ ситуации в отрасли

1. Обеспечение возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств есть принцип:

- а) единства;
- б) непрерывности;
- в) гибкости;
- г) точности.

2. Планирование представляет собой:

- а) решения руководства о возможных целях деятельности фирмы
- б) одну из функций менеджмента
- в) прогнозирование и анализ внешней и внутренней среды
- г) все ответы верны.

3. Стратегический план предприятия – это:

- а) прогнозирование будущих направлений предприятий и возможностей предприятия;
- б) долгосрочный план, в котором сформулированы задачи, цели и стратегия;
- в) перспективный документ, с параметрами развития предприятия;
- г) определенные задания для всех видов деятельности на перспективу.

4. План предприятия представляет:

- а) развернутую производственную программу;
- б) официальный документ, отражающий планы развития предприятия;
- в) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов;
- г) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия.

5. Планы по срокам исполнения делятся на:

- а) краткосрочные, материальные финансовые;
- б) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- в) скользящие, гибкие, функциональные;
- г) календарно- оперативные, ежемесячные, квартальные.

6. На основе рыночной стратегии разрабатывается:

- а) оперативный план;
- б) годовой план;
- в) стратегический план.

7. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:

- а) бизнес – план предприятия;
- б) оперативный план;

в) годовой план.

8. Оперативное управление означает:

- а) принятие решений;
- б) контроль и регулирование производственного процесса;
- в) разрешение конкретных проблем стратегии;
- г) оценку и анализ взаимодействия систем управления предприятием.

9. Позволяет связать рассмотрение отрасли в целом и изучение положения каждой компании в отдельности это:

- а) метод принятия решений;
- б) метод «Дельфи»;
- в) метод построения карты стратегических групп.

10. К основным факторам успеха относятся:

- а) экономические;
- б) технологические;
- в) политические.

Тема 4. Анализ стратегического положения компании

1. Что требуется для оценки эффективности стратегии?:

- а) установить конкурентный подход компании;
- б) установить межличностные отношения в коллективе;
- в) сконцентрировать внимание на поставщиках.

2. Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и угроз известен под названием:

- а) взвешенные рейтинги;
- б) SWOT анализ;
- в) конкурентный анализ;
- г) вертикальная интеграция.

3. То, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает её главную способность – это:

- а) слабая сторона;
- б) внешняя возможность фирмы;
- в) сильная сторона;
- г) внешние угрозы.

4. То, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо, либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение – это:

- а) слабая сторона;
- б) внешняя возможность фирмы;
- в) сильная сторона;
- г) внешние угрозы.

5. Конкурентные активы компании представляют её:

- а) слабые стороны;
- б) внешние возможности;
- в) сильные стороны;
- г) внешние угрозы.

6. Конкурентные обязательства компании представляют её:

- а) слабые стороны;
- б) внешние возможности;
- в) сильные стороны;
- г) внешние угрозы.

7. Основные виды деятельности и затраты включают:

- а) закупку материалов, хранение, сбыт, прибыль;
- б) управление трудовыми ресурсами, общее управление, научные исследования.
- в) информационное обеспечение, финансирование, кадровая политика.

8. Вспомогательные виды деятельности и связанные с ними затраты включают:

- а) закупку материалов, хранение, сбыт, прибыль;
- б) управление трудовыми ресурсами, общее управление, научные исследования.
- в) информационное обеспечение, финансирование, кадровая политика.

9. Все факторы успеха и показатели конкурентной силы имеют равное значение при оценке конкурентоспособности по:

- а) взвешенным рейтингам;
- б) невзвешенным рейтингам.

10. Рассчитываются после определения рейтинга компании по всем рассматриваемым факторам:

- а) взвешенные рейтинги;
- б) невзвешенные рейтинги.

Тема 5. Стратегия и конкурентное преимущество

1. Завод по нефтепереработке принял решение открыть сеть бензоколонок. Это стратегия:

- а) вертикальная интеграция «вперед»;

- б) горизонтальная интеграция;
- в) вертикальная интеграция «назад».

2. Булочно-кондитерский комбинат принимает решение начать производство минеральной воды. Такое решение можно назвать:

- а) интеграция;
- б) диверсификация;
- в) дифференциация.

3. Фотоателье кроме обычных работ принимает решение начать производство фотообоев. Такое решение можно назвать:

- а) интеграция;
- б) диверсификация;
- в) дифференциация.

4. Установление предприятием контроля над поставщиками это стратегия:

- а) горизонтальной диверсификации;
- б) концентрированного роста;
- в) вертикальной интеграции назад;

5. Установление предприятием контроля над конкурентами это стратегия:

- а) диверсификации;
- б) горизонтальной интеграции;
- в) концентрированного роста;
- г) обратной вертикальной интеграции.

6. Создание устойчивого преимущества в издержках перед другими конкурентами – это цель:

- а) стратегии лидерства по издержкам;
- б) стратегии дифференциации, или индивидуализации;
- в) стратегии оптимальных издержек;
- г) сфокусированных стратегий низких издержек и дифференциации.

7. Данная стратегия характерна для потребителей с различными потребностями и предпочтениями:

- а) стратегии лидерства по издержкам;
- б) стратегии дифференциации, или индивидуализации;
- в) стратегии оптимальных издержек;
- г) сфокусированных стратегий низких издержек и дифференциации.

8. Сочетание низких издержек и приемлемого качества образует следующую стратегию:

- а) стратегии дифференциации, или индивидуализации;
- б) стратегии лидерства по издержкам;
- в) стратегии оптимальных издержек;
- г) сфокусированных стратегий низких издержек и дифференциации.

9. Участие во всех звеньях отраслевой цепи издержек – это:

- а) частичная интеграция;
- б) полная интеграция;
- в) дезинтеграция.

10. Удаление некоторых этапов или структур из цепи затрат и переход к сторонним поставщикам – это:

- а) частичная интеграция;
- б) полная интеграция;
- в) дезинтеграция.

Тема 6. Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией

1. Формирование стратегии развития организации обычно осуществляется:

- а) учредителями;
- б) исполнительной дирекцией;
- в) сторонними экспертами.

2. Какие из факторов макро среды оказывают наибольшее влияние на формирование стратегии современного российского предприятия?

- а) политические;
- б) демографические;
- в) технологические.

3. Обслуживаемый организацией рынок определяется как:

- а) совокупность клиентов организации;
- б) пересечение избранного класса клиентов с продуктами организации;
- в) совокупность клиентов предприятия и его операций.

4. Какая из особенностей отечественного рынка оказывает наиболее негативное влияние на формирование стратегии?

- а) нестабильность макросреды;
- б) информационная непрозрачность рынка;
- в) ограниченность финансовых ресурсов самого предприятия.

5. Необходимость корректировки стратегии организации определяется:

- а) изменениями рыночных условий;

- б) конкретизацией стратегических планов планами действий;
- в) обоими указанными факторами.

6. Ожидаемая прибыль организации рассматривается как:

- а) основной финансовый результат и цель реализации стратегии;
- б) один из основных фондообразующих показателей;
- в) исходная база для расчетов иных финансовых показателей.

7. Расположите в соответствующем порядке этапы деятельности по планированию:

- а) контроль результатов
- б) составление планов
- в) подведение итогов
- г) выполнение плановых решений.

8. Эта стратегия основывается на принципе, что лучшей обороной является нападение:

- а) стратегия укрепления и обороны;
- б) стратегия лидерства по издержкам;
- в) наступательная стратегия.

9. Смысл этой стратегии состоит в том, чтобы максимально затруднить вход новых конкурентов и предотвратить попытки соперников отобрать часть рынка:

- а) стратегия укрепления и обороны;
- б) стратегия лидерства по издержкам;
- в) наступательная стратегия.

10. Цель этой стратегии создать конкурентное преимущество на основе использования уникальной продукции, опыта производства товаров особого назначения или специального обслуживания потребителей:

- а) стратегия следования за лидером;
- б) стратегия специализации;
- в) стратегия вакантной ниши.

Тема 7. Стратегии диверсификации

1. Стратегии диверсификации по продукту соответствует комбинация условий:

- а) новый товар на старом рынке;
- б) старый товар на новом рынке;
- в) новый товар на новом рынке.

2. Приобретение предприятием розничных магазинов для распространения своей продукции это стратегия:

- а) развития продукта;
- б) концентрированного роста;
- в) горизонтальной диверсификации;
- г) вертикальной интеграции вперед.

3. Какую стратегию использовала компания Phillip Morris – крупнейший производитель сигарет, когда приобрела компанию Miller производящую пиво:

- а) концентрированного роста;
- б) горизонтальной диверсификации;
- в) вертикальной интеграции вперед.

4. Необходимость корректировки стратегии организации определяется:

- а) изменениями рыночных условий;
- б) конкретизацией стратегических планов планами действий;
- в) обоими указанными факторами.

5. Совокупность отдельных видов бизнеса характерна для:

- а) диверсифицированной компании;
- б) конгломератной компании;
- в) дифференцированной компании.

6. Привлекательность какой-либо отрасли зависит от:

- а) быстрого роста;
- б) благоприятных конкурентных условий и рыночной окружающей среды;
- в) интересной продукции.

7. Определяют стратегии укрепления позиций и улучшения работы уже диверсифицированных компаний:

- а) стратегии неродственной диверсификации;
- б) стратегии многонациональной диверсификации;
- с) стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации;
- д) стратегии исключения и ликвидации;
- е) стратегии внедрения в новые отрасли;
- ф) стратегии родственной диверсификации.

8. Внедрение в бизнесы, обладающие определенным «стратегическим соответствием» характерно для:

- а) стратегии неродственной диверсификации;
- б) стратегии многонациональной диверсификации;
- с) стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации;

- d) стратегии исключения и ликвидации;
- e) стратегии внедрения в новые отрасли;
- f) стратегии родственной диверсификации.

9. Диверсификация в любую отрасль с хорошими перспективами по получению прибыли – это:

- a) стратегии неродственной диверсификации;
- b) стратегии многонациональной диверсификации;
- c) стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации;
- d) стратегии исключения и ликвидации;
- e) стратегии внедрения в новые отрасли;
- f) стратегии родственной диверсификации.

10. Диверсификация в бизнесы и диверсификация в национальные рынки присуща:

- a) стратегии неродственной диверсификации;
- b) стратегии многонациональной диверсификации;
- c) стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации;
- d) стратегии исключения и ликвидации;
- e) стратегии внедрения в новые отрасли;
- f) стратегии родственной диверсификации.

Тема 8. Стратегический анализ диверсифицированной компании

1. Двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании – это:

- a) платежная матрица;
- б) SWOT анализ;
- в) матрица портфеля.

2. Матрица портфеля, разработанная Boston Consulting Group:

- a) матрица привлекательность отрасли;
- б) матрица рост доля;
- в) матрица жизненного цикла отрасли.

3. Матрица портфеля, разработанная General Electric:

- a) матрица привлекательность отрасли;
- б) матрица рост доля;
- в) матрица жизненного цикла отрасли.

4. Матрица портфеля Хофера А.Д. Литтла:

- a) матрица привлекательность отрасли;

- б) матрица рост доля;
- в) матрица жизненного цикла отрасли.

5. Быстрые темпы роста отраслевого рынка делают их привлекательными:

- а) звезды;
- б) собаки;
- в) вопросительные знаки;
- г) дойные коровы.

6. Предприятия с относительно высокими долями на рынках с высокими темпами роста относятся к:

- а) звездам;
- б) собакам;
- в) вопросительным знакам;
- г) дойным коровам.

7. Обеспечивает прочную систематическую основу для суждений о том, какие хозяйственные единицы относятся к наиболее лучшим отраслям:

- а) матрица жизненного цикла отрасли;
- б) матрица рост доля;
- в) матрица привлекательность отрасли.

8. Если предприятие делит с другими предприятиями какие-то операции, навыки работы или общие торговые марки, что повышает конкурентоспособность, то оно привлекательнее в:

- а) финансовом отношении;
- б) стратегическом отношении;
- в) конкурентном отношении.

9. Призван прояснить руководству, каким должен быть основной стратегический подход к каждой бизнес единице:

- а) процесс реализации стратегии;
- б) процесс разработки корпоративной стратегии;
- в) процесс ранжирования.

10. Если предприятие способно внести весомый вклад в достижение целей компании и если оно существенно повышает общую стоимость компании, то оно ценно в:

- а) финансовом отношении;
- б) стратегическом отношении;
- в) конкурентном отношении.

Тема 9. Реализация стратегии компании

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

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

2. Под комплексом управленческих действий по обеспечению выполнения стратегии понимается:

- а) реализация стратегии;
- б) разработка корпоративной стратегии;
- в) процесс ранжирования.

3. Гибкие организационные структуры, приспособленные к быстрой смене внешних условий – это:

- а) плоские структуры;
- б) адаптивные структуры;
- в) сетевые структуры.

4. Замедляет процесс и снижает способность реализации стратегии:

- а) плохое финансирование;
- б) расточительное финансирование.

5. В чем нуждаются быстрорастущие компании?

- а) системах, обеспечивающих экономию затрат;
- б) системах для регулярной учебы и повышения квалификации сотрудников;
- в) системах найма персонала.

6. Какой системой должна располагать компания, которая стремится к выпуску недорогих товаров?:

- а) системой, обеспечивающей экономию затрат;
- б) системой для регулярной учебы и повышения квалификации сотрудников;
- в) системой найма персонала.

7. Работники каких компаний должны регулярно выслушивать вдохновляющие речи, петь гимны компании и провозглашать ее лозунги?

- а) японских;
- б) американских;
- в) российских.

8. Менеджерам по маркам какой компании рекомендуют остро конкурировать друг с другом?

- а) Mars Inc;
- б) Procter & Gamble;
- в) Mary Kay Cosmetics.

9. Оплата по результатам должна быть:

- а) большей частью общего вознаграждения за труд;
- б) меньшей частью общего вознаграждения за труд.

10. Организационные культуры нуждаются в серьезном переосмыслении каждые:

- а) 4- 8 месяцев;
- б) 2- 3 года;
- в) 5 -25 лет.

Тема 10. Контроль реализации стратегии компании

1. Отметьте главный этап в процессе контроля:

- а) желаемое выполнение;
- б) фактическое выполнение;
- в) сравнение фактического выполнения с нормативами.

2. Правильно ли определение «Контроль это процесс обеспечения достижения организацией своих целей»?

- а) да;
- б) нет.

3. Выберите главные функции контроля:

- а) определение оргструктуры предприятия;
- б) разработка мероприятий для достижения целей;
- в) сравнение результатов с эталонными (плановыми) показателями.

4. Отметьте направления, которые осуществляются в процессе предварительного контроля:

- а) контроль, способствующий мотивации;
- б) создание атмосферы самоконтроля;
- в) контроль за финансовыми ресурсами.

5. Чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать:

- а) контролируемому виду деятельности;
- б) объективно оценивать реальность;
- в) обеспечивать достаточную гибкость.

6. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы:

- а) зафиксировать невыполнение, или какой либо срыв;
- б) не допустить срыва, достичь стратегических целей в намеченные сроки.

7. Если внешняя среда для фирмы неопределенна можно говорить о работе в условиях поступления:

- а) сильных сигналов;
- б) слабых сигналов.

8. Фирма Scandia использует стратегию, помогающую одновременно внедрить методы и подходы стратегического управления в подразделениях и осуществить мощный стратегический контроль в каждом подразделении:

- а) стратегию «Аллигатор»;
- б) стратегию лидера
- в) стратегию «Навигатор».

9. Степень достижения фиксированной цели, часто измеряемая в процентах это:

- а) показатели эффективности;
- б) показатели результативности.

10. Отношение результата к затратам – это:

- а) показатели эффективности;
- б) показатели результативности.