

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:

ФИО: Исаев Игорь Магомедович

Должность: Проректор по безопасности и общим вопросам

Дата подписания: 30.09.2023 16:41:18

Уникальный программный ключ:

d7a26b9e8ca85e98bc3de2ab454b4659d961f749

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Стратегия компании в цифровом бизнесе

Закреплена за подразделением

Кафедра промышленного менеджмента

Направление подготовки

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль

Финансовый менеджмент

Квалификация

Магистр

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

3 ЗЕТ

Часов по учебному плану

108

Формы контроля в семестрах:

в том числе:

экзамен 1

аудиторные занятия

17

самостоятельная работа

37

часов на контроль

54

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	1 (1.1)		Итого	
	УП	РП	УП	РП
Неделя	18			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	11	11	11	11
Итого ауд.	17	17	17	17
Контактная работа	17	17	17	17
Сам. работа	37	37	37	37
Часы на контроль	54	54	54	54
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):

Рабочая программа

Стратегия компании в цифровом бизнесе

Разработана в соответствии с ОС ВО:

Самостоятельно устанавливаемый образовательный стандарт высшего образования - магистратура Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (приказ от 02.04.2021 г. № 119 о.в.)

Составлена на основании учебного плана:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ, 38.04.02-ММН-22-1.plx Финансовый менеджмент, утвержденного Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" в составе соответствующей ОПОП ВО 22.09.2022, протокол № 8-22

Утверждена в составе ОПОП ВО:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ, Финансовый менеджмент, утвержденной Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" 22.09.2022, протокол № 8-22

Рабочая программа одобрена на заседании

Кафедра промышленного менеджмента

Протокол от г., №

Руководитель подразделения Костюхин Ю.Ю.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ

1.1	Цель освоения дисциплины - дать магистрам знания в области теории и практики стратегического управления, как современной концепции управления компанией цифрового бизнеса в условиях высокой динамики и неопределенности внешней среды.
1.2	
1.3	Задачи дисциплины:
1.4	- ознакомить с современными подходами и тенденциями в менеджменте;
1.5	- освоить основные понятия, концепции и модели стратегического менеджмента;
1.6	- изучить классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды;
1.7	- приобрести знания и навыки для определения стратегического потенциала и конкурентной позиции компании, выявления источников устойчивых конкурентных
1.8	преимуществ;
1.9	- уметь использовать инструментарий стратегического анализа и управления применительно к конкретным ситуациям современного бизнеса в цифровой среде.

2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Блок ОП:		Б1.О
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
2.2.1	Налогообложение корпораций	
2.2.2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков. Научно-исследовательская практика	
2.2.3	Управление затратами	
2.2.4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ФОРМИРУЕМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

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, проектировать и разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	
Знать:	
ОПК-4-31	Понятие стратегии и стратегического менеджмента
ОПК-4-32	Основные концепции и школы стратегий
УК-1: Способен осуществлять критический анализ новых и сложных инженерных объектов, процессов и систем в междисциплинарном контексте, проблемных ситуаций на основе системного подхода, выбрать и применить наиболее подходящие и актуальные методы из существующих аналитических, вычислительных и экспериментальных методов или новых и инновационных методов, вырабатывать стратегию действий	
Знать:	
УК-1-32	Модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений
УК-1-31	Методы стратегического анализа внешней среды и позиционирования компании
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, проектировать и разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	
Уметь:	
ОПК-4-У2	Применять методологию исследования в области стратегического менеджмента
ОПК-4-У1	Применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды компании
УК-1: Способен осуществлять критический анализ новых и сложных инженерных объектов, процессов и систем в междисциплинарном контексте, проблемных ситуаций на основе системного подхода, выбрать и применить наиболее подходящие и актуальные методы из существующих аналитических, вычислительных и экспериментальных методов или новых и инновационных методов, вырабатывать стратегию действий	

Уметь:
УК-1-У1 Осуществлять критический анализ новых и сложных инженерных объектов, процессов и систем в междисциплинарном контексте, проблемных ситуаций на основе системного подхода, выбрать и применить наиболее подходящие и актуальные методы из существующих аналитических, вычислительных и экспериментальных методов или новых и инновационных методов, вырабатывать стратегию действий
УК-1-У2 Разрабатывать программы и проекты для реализации стратегии
УК-1-У3 Оценивать привлекательность отрасли и ключевые факторы успеха
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, проектировать и разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
Владеть:
ОПК-4-В1 Сбора, структурирования и анализа значительного объема слабо структурированных данных и их превращения в информацию, пригодную для принятия решений
УК-1: Способен осуществлять критический анализ новых и сложных инженерных объектов, процессов и систем в междисциплинарном контексте, проблемных ситуаций на основе системного подхода, выбрать и применить наиболее подходящие и актуальные методы из существующих аналитических, вычислительных и экспериментальных методов или новых и инновационных методов, вырабатывать стратегию действий
Владеть:
УК-1-В2 Методами позиционирования цифрового бизнеса на глобальном рынке
УК-1-В1 аналитическими вычислительными, экспериментальными и инновационными методами при разработке стратегии компании
УК-1-В4 Методами проектирования, внедрения и организации эксплуатации ИС и ИКТ
УК-1-В3 Методами рационального выбора ИС и ИКТ для управления бизнесом

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Формируемые индикаторы компетенций	Литература и эл. ресурсы	Примечание	КМ	Выполняемые работы
	Раздел 1. I. Вызовы и тренды цифрового мира							
1.1	Цифровые товары и рынки. Особенности цифровых товаров: нематериальность, идемпотентность сложения, институт защиты авторских прав. Программное обеспечение как товар: невозможность использования без комплементарного материального товара – аппаратных средств, способность выступать в качестве интеллектуального средства труда. Стадии применения информационных технологий: инжиниринг информационных систем, инжиниринг бизнес-процессов, инжиниринг моделей бизнеса. Эволюция определения понятия модели бизнеса от цепочки ценности М. Портера (1985 г.) до модели бизнеса А. Остервальдера (2009 г.). /Лек/	1	1	УК-1-31 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1		КМ1	

1.2	Эволюция моделей бизнеса. Изменение внешней среды: новые клиенты, новые технологии, новые конкуренты. Трансформация традиционных моделей бизнеса: банков, университетов, производственных, торговых, финансовых, страховых компаний. Развитие информационных технологий как причина изменения клиентов и конкурентов. Появление новых моделей бизнеса. /Пр/	1	2	УК-1-У1 УК-1-В1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1			Р1
1.3	Предпосылки стратегического менеджмента. Эволюция систем управления и функции планирования. Типы философии развития бизнеса: производственная, маркетинговая, предпринимательская. Становление стратегического менеджмента, как научного направления и научной дисциплины. Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. /Ср/	1	6	УК-1-В1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1		КМ1	
	Раздел 2. II. Стратегический менеджмент: понятия, эволюция, подходы							
2.1	Основные формы бизнеса: создание инновационных продуктов, управление взаимоотношениями с клиентами, управление инфраструктурой. Экономические, культурные и конкурентные различия форм бизнеса. Основные идеи моделей бизнеса. Разделение форм бизнеса. Длинный хвост. Многосторонние платформы. Бесплатные ценностные предложения. «Приманка и крючок». Открытые инновации. /Лек/	1	1	УК-1-31 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1			

2.2	Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. Методика проведения PEST – анализа. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности /Пр/	1	1	УК-1-У1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1			P2
2.3	Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. Основные этапы стратегического процесса. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций. /Ср/	1	6	УК-1-В1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1		КМ2	
	Раздел 3. III. Разработка стратегий							
3.1	Структура модели бизнеса: потребительские сегменты, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потоки доходов, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, структура издержек. /Лек/	1	1	УК-1-31 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1			

3.2	Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли. /Пр/	1	1	УК-1-У1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1			Р3
3.3	Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Методологические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. /Ср/	1	6	УК-1-В1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1		КМ4	
	Раздел 4. IV. Инструменты стратегического менеджмента							
4.1	Соответствие модели бизнеса и 4Рстратегии. Методология Run-GrowTransform («Эксплуатация, развитие, трансформация»). Примеры. /Лек/	1	1	УК-1-31 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1			

4.2	Примеры моделей бизнеса: IKEA, Linux, Google, Яндекс, Facebook, LinkedIn, Coursera, VISA. Трансформация моделей бизнеса в банках и страховых компаниях. Трансформация моделей деятельности университетов. /Пр/	1	2	УК-1-У1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1			Р4
4.3	Выстраивание стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. /Ср/	1	6	УК-1-В1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1		КМ3	
	Раздел 5. V. Разработка и реализация инновационных стратегий							

5.1	<p>Демократизация средств производства на цифровых рынках. Особенности структуры издержек на цифровых рынках. Исчезание переменных издержек. Трансформация ключевых видов деятельности на цифровых рынках: от тиражирования к разработке. Новый потребительский сегмент: пользователи интернета. Новые ценностные предложения на цифровых рынках: от рынка бестселлеров к рынкам нишевых товаров. Роль самообслуживания во взаимоотношениях с клиентами. Свойства онлайнплатформ как каналов сбыта, систем взаимоотношениями с клиентами, средств производства, ключевых ресурсов. /Лек/</p>	1	2	<p>УК-1-31 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4</p>	<p>Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3</p>		КМ4	
5.2	<p>Способы доставки цифровых товаров: в комплекте с дополняющим материальным товаром, лицензия, коробочная лицензия, оферта, пиратские копии, рассылка обновлений, бесплатное предложение, бесплатное предложение с возможностью модификации, цифровые услуги, самообслуживание. Монетизация цифровых товаров: разовая продажа, абонентская плата, плата за разработку/сопровождение, плата за услуги (рассылка, обработка, передача данных), плата за рекламные показы, Freemium (основной сервис бесплатен, дополнительные возможности платны), пожертвования. Сетевые эффекты: прямой – число пользователей товара, косвенный – наличие дополняющих товаров, послепродажный сервис. /Пр/</p>	1	2	<p>УК-1-У1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4</p>	<p>Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.3</p>			

5.3	<p>Модель взаимодействия производителей дополняющих товаров (А. Курно, 1838). Модель взаимодействия производителей аппаратных средств и программного обеспечения (В.И. Соловьев, 2009). Стратегии Нэша, Курно и Штакельберга.</p> <p>Особенности ценового лидерства на цифровых рынках. Сравнение результатов моделирования с реальными данными.</p> <p>Модель динамики дуополии производителей коммерческого и некоммерческого ПО (Р. Касадесус-Масанелл, 2006).</p> <p>Моделирование выбора стратегии. Гибридная модель бизнеса (возможность открытого или закрытого распространения ядра, расширений или всего продукта). Выбор оптимальной стратегии по открытому распространению части продукта на монопольном и олигопольном рынке (В.И. Соловьев, 2010). Матрицы в менеджменте как обобщение результатов моделирования.</p> <p>Моделирование поколений и версий цифровых товаров (М. Кац, К. Шапиро, 1985).</p> <p>Выбор оптимальной формы монетизации цифровых услуг: платная подписка, бесплатные предложения, демонстрация рекламы (В.И. Соловьев, 2010).</p> <p>Облака как эластичная аренда. Вероятностная модель облака. Условие выгоды использования облачных технологий (В.И. Соловьев, 2012). /Пр/</p>	1	3	<p>УК-1-У1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В1 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4</p>	<p>Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3</p>		КМ5	
-----	--	---	---	---	--	--	-----	--

5.4	<p>Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И.Ансоффа. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня. /Ср/</p>	1	6	<p>УК-1-В1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4</p>	<p>Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3</p>			
5.5	<p>Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения). /Ср/</p>	1	7	<p>УК-1-В1 ОПК-4-31 ОПК-4-32 ОПК-4-У1 ОПК-4-У2 ОПК-4-В1 УК-1-31 УК-1-32 УК-1-У1 УК-1-У2 УК-1-У3 УК-1-В2 УК-1-В3 УК-1-В4</p>	<p>Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3</p>			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

5.1. Контрольные мероприятия (контрольная работа, тест, коллоквиум, экзамен и т.п), вопросы для самостоятельной подготовки

Код КМ	Контрольное мероприятие	Проверяемые индикаторы компетенций	Вопросы для подготовки
--------	-------------------------	------------------------------------	------------------------

КМ1	Вопросы для контроля	УК-1-31	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бизнес-проекты и их влияние на деловую активность компании. 2. Эффективность инвестиционных бизнес-проектов. 3. Реинжиниринг бизнеса. Процесс бизнес-планирования. 4. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры. Стратегические характеристики организационных структур. 5. Компоненты организационной культуры. Характеристика культуры власти и культуры личности. 6. Понятие стратегических изменений. Модели внедрения изменений. 7. Причины сопротивления организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям 8. Понятие стратегического контроля. Цели, задачи, виды стратегического контроля. 9. Группы ключевых показателей эффективности, используемые в методике BSC (Сбалансированная Система Показателей) и примеры ее реализации на практике. 10. Выбор корпоративной стратегии на основе портфельного анализа стратегических бизнес-единиц. 11. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. 12. Внутриорганизационное сопротивление стратегическим нововведениям: причины и методы борьбы с ними. 13. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на отечественных предприятиях. 14. Имитационная стратегия. Детализация стратегии предприятия: политика, проект, программа. 15. Институциональная система предприятия: идентификация, трансформация, динамика 16. Институциональная и интеграционные стратегии предприятия. 17. Источники стратегических данных и их надежность. Источники искажения информации в процессе планирования стратегий и методы снижения их влияния. 18. Когнитивные аспекты корпоративного управления. 19. Концепция организационного потенциала. Матричные модели стратегического планирования. 20. Методы организационной диагностики и стратегий изменений по И.Адизесу 21. Система сбалансированных показателей предприятия: планирование стратегии и управление ее реализацией. 22. Социальная ответственность в стратегическом планировании. Стратегии и ключевые компетенции. 23. Стратегические аспекты взаимоотношений предприятия и общества. 24. Стратегия управления организационной культурой. 25. Стратегии обеспечения роста фирмы. Стратегии интеграции и диверсификации. Примеры. 26. Стратегии обеспечения роста фирмы. Стратегии роста за счет внутренних ресурсов. 27. Товарно-рыночная стратегия организации. Ресурсно-рыночная стратегия предприятия
-----	----------------------	---------	--

КМ2	Тест 1	УК-1-31;УК-1-У1	<p>1. Стратегический менеджмент как отрасль экономической науки возник:</p> <p>а) В начале двадцатого века б) В 60-е годы 20 века в) В 70-е годы 20 века г) В 80-е годы 20 века д) В 90-е годы 20 века</p> <p>2. Стратегический менеджмент возник:</p> <p>а) На японских корпорациях б) На американских корпорациях в) На германских корпорациях г) На английских корпорациях д) На французских корпорациях</p> <p>3. Стратегический менеджмент возник в следующей сфере:</p> <p>а) В индивидуальном предпринимательстве б) В малом бизнесе в) В средних компаниях г) В крупных компаниях</p> <p>4. Первой компанией, специализирующейся на стратегическом менеджменте была:</p> <p>а) Маккинси б) Бостон консалтинг группа в) Артур де Литтл г) Монитор д) Артур Андерсен</p> <p>5. Цели стратегического менеджмента:</p> <p>а) Исполнение бюджета б) Прогнозирование будущего в) Стратегическое мышление г) Реакция на внешние перемены д) Использование изменений для создания благоприятных возможностей развития</p> <p>6. Задачи стратегического менеджмента:</p> <p>а) Управление бюджетом б) Предвидение рыночных изменений в) Реакция на внешние перемены г) Использование стратегических окон</p> <p>7. Основные предположения стратегического менеджмента:</p> <p>а) Долгосрочная стабильность б) Сохранение существующих тенденций в) Прогнозируемость тенденций г) Изменения внезапны и непредсказуемы</p> <p>8. Горизонты стратегического менеджмента:</p> <p>а) Годовой б) Пятилетний с корректировкой в) В режиме реального времени г) Жизненный цикл организации д) Ежегодные корректировки</p> <p>9. Стратегический менеджмент – это:</p> <p>а) концепция управления текущей деятельностью организации; б) концепция управления изменениями в организации; в) концепция управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.</p> <p>10. Суть концепции стратегического менеджмента заключается в необходимости создания:</p> <p>а) системы комплексного стратегического планирования в организации;</p>
-----	--------	-----------------	---

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

Тест по теме «Стратегия коммерческой организации»:

1. Экономическая стратегия фирмы – это:
 - а) комплексный план, определяющий правила и приемы управления фирмой по достижению стратегических целей и осуществлению и осуществлению миссии организации;
 - б) создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы;
 - в) формирование товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности потребителей;
 - г) комплексный план, определяющий правила и приемы оперативного управления фирмой по достижению хозяйственных целей организации.

2. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к наступательным стратегиям
 - а) Стратегия вертикальной интеграции
 - б) Стратегия диверсификации
 - в) Стратегия выстраивания коалиций
 - г) Стратегия горизонтальной интеграции
 - д) Защитное планирование для крепнувших рынков
 - е) Стратегия «сбора урожая»

3. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к оборонительным стратегиям
 - а) Стратегия фокусирования на взаимосвязях
 - б) Стратегия выживания
 - в) Стратегия слияний и поглощений
 - г) Стратегия диверсификации
 - д) Стратегия защиты для крепнувших рынков
 - е) Стратегия фокусирования на взаимосвязях

4. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к стратегиям отступления
 - а) Стратегия выживания
 - б) Стратегия сокращения
 - в) Стратегия «сбора урожая»
 - г) Все.

5. Какие из перечисленных методов могут дать преимущество при разработке стратегии низких издержек
 - а) Метод кривой опыта
 - б) Метод отказа от дорогостоящих услуг
 - в) Метод совершенствования технологии производственного процесса
 - г) Все.

6. 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
 - в) Когда ценовая конкуренция является основным фактором конкуренции
 - г) В каждом из перечисленных случаев
 - д) Когда ценовая конкуренция является основным фактором конкуренции
 - е) Когда покупатели мало ощущают замену продавца и

			<p>предпочитают приобретать товар по наилучшей цене</p> <p>ж) Когда продавцов много, а покупательский спрос не высок</p> <p>з) В каждом из перечисленных случаев</p> <p>7. Стратегия дифференциации лучше всего работает когда</p> <p>а) Требования покупателей к каждому отдельному продукту и использованию их различны</p> <p>б) У производителя существует много способов разнообразить свой продукт</p> <p>в) Покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене</p> <p>г) В каждом из перечисленных случаев</p> <p>8. Какие из перечисленных факторов могут лежать в основе стратегии дифференциации</p> <p>а) Надежность и простота изделия в эксплуатации</p> <p>б) Позиционирование предприятия на рынке в качестве технического лидера</p> <p>в) Сбыт продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами</p> <p>г) Соединение усилий по реальному выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением узнаваемости продукции на рынке</p> <p>д) Обеспечение высокого качества продукта и его специфических потребительских свойств</p> <p>е) Все</p> <p>9. Стратегия специализации лучше всего работает когда</p> <p>а) Главным конкурентам трудно и/или дорого обслужить целевую рыночную нишу</p> <p>б) Сегменты сильно отличаются по размеру, степени роста и интенсивности конкурентного давления</p> <p>в) Фирма слишком мала, чтобы работать на всем рынке</p> <p>г) Во всех перечисленных случаях</p> <p>10. Какие из перечисленных организационных требований необходимы при реализации стратегии низких издержек</p> <p>а) Строгий контроль за издержками</p> <p>б) Четкая структура организации и распределение обязанностей</p> <p>в) Обязательное перевыполнение планов по выпуску продукции</p> <p>г) Все</p> <p>11. Какие из перечисленных организационных требований необходимы при реализации стратегии дифференциации</p> <p>а) Координирование функций отделов исследований, разработок и маркетинга</p> <p>б) Строгий контроль за издержками и частые доклады по контролю</p> <p>в) Привлечение высококвалифицированных специалистов, ученых и творчески мыслящих людей</p> <p>г) Все</p> <p>12. Какие из перечисленных ресурсных требований необходимо соблюдать при реализации стратегии дифференциации</p> <p>а) Творческие и исследовательские способности и возможности персонала</p> <p>б) Давняя традиция в данном бизнесе или уникальная комбинация навыков, привлеченных из других бизнесов</p> <p>в) Экономное вложение капитала и свободный доступ к нему</p> <p>г) Все</p> <p>13. Какие из перечисленных ресурсных требований необходимо соблюдать при реализации стратегии лидера по издержкам</p> <p>а) Высокие производственные и инженерные навыки</p>
--	--	--	---

			<p>б) Дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве</p> <p>в) Наличие строго контроля за производственным процессом и трудовыми ресурсами</p> <p>г) Все.</p> <p>14. Стратегическое планирование - это</p> <p>а) особый вид научной и практической деятельности</p> <p>б) особая дисциплина научного предвидения</p> <p>15. Содержание стратегического планирования раскрывает три его процедуры:</p> <p>а) прогнозирование</p> <p>б) балансирование</p> <p>в) программирование</p> <p>г) проектирование</p> <p>16. К основным функциям стратегического планирования относятся:</p> <p>а) координация и регулирование</p> <p>б) адаптация к внешней среде</p> <p>в) учёт и контроль</p> <p>17. Основное отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит:</p> <p>а) в трактовке будущего</p> <p>б) в различных горизонтах планирования</p> <p>в) в обязательности плановых заданий</p> <p>18. Стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами фирмы называется</p> <p>а) инструментальная</p> <p>б) управленческая</p> <p>в) функциональная</p> <p>г) деловая</p> <p>19. Специфические (локальные) принципы стратегического планирования:</p> <p>а) обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев</p> <p>б) единство и комплексность прогнозов, стратегических программ и правил</p> <p>в) единство процесса разработки, обеспечения возможности и проверки выполнения стратегических программ и правил</p> <p>г) изменение направленности правил в зависимости от внутренних и внешних условий</p> <p>д) научная обоснованность и эффективность стратегических программ и планов</p> <p>20. Основные виды систем стратегического планирования:</p> <p>а) системы жесткого формализованного планирования</p> <p>б) системы гибкого стратегического планирования</p> <p>в) системы децентрализованного рационалистического планирования</p> <p>21. Основные схемы стратегического планирования:</p> <p>а) централизованная</p> <p>б) диверсифицированная</p> <p>в) децентрализованная</p> <p>г) смешанная (интерактивная)</p> <p>22. Организационные уровни пирамиды стратегического планирования</p> <p>а) корпоративный уровень</p> <p>б) деловая стратегия</p> <p>в) функциональная стратегия</p> <p>г) все ответы верны</p>
--	--	--	--

		<p>23. По горизонту планирования выделяют:</p> <ol style="list-style-type: none"> долгосрочное планирование оперативное планирование среднесрочное планирование тактическое планирование стратегическое планирование краткосрочное планирование <p>24. Как следует определить общую цель фирмы (миссию)?</p> <ol style="list-style-type: none"> получение прибыли; определение бизнеса. <p>25. С чего начинается процесс постановки целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> с анализа ситуации и определения потребностей фирмы и возможностей их удовлетворения; с выбора приоритетных вариантов развития с учетом их рискованности. <p>26. Какие требования предъявляются при постановке целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> цели должны быть конкретными и измеримыми; цели должны быть дифференцированы во времени и иметь достаточно четкие рамки; цели должны быть достижимыми. <p>27. В каких случаях можно считать, что фирма обладает стратегией: а) когда в стратегии отражен способ достижения целей; б) когда в стратегии предусмотрены используемые ресурсы; в) когда сформулирован способ достижения целей и учтены используемые при этом ресурсы.</p> <p>28. Что отражают общие или глобальные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> основные направления программы развития фирмы, тесно увязанные с ресурсами; обеспечение устойчивости положения фирмы. <p>29. К какому виду стратегии относятся направления, связанные с гибким приспособлением деятельности фирмы к рыночным условиям:</p> <ol style="list-style-type: none"> продуктово - рыночная стратегия; конкурентная стратегия; стратегия маркетинга. <p>30. Какую среду отражает направление, связанное с организационной структурой:</p> <ol style="list-style-type: none"> внешнюю среду; внутреннюю среду. <p>Тест по теме «Ситуационный анализ»:</p> <p>1. Микросреда фирмы состоит из:</p> <ol style="list-style-type: none"> внутренней среды фирмы; демографической среды; контактной аудитории; потребителей; экономическая; конкурентов; политической среды; поставщиков. <p>2. Основные факторы макросреды фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> экономические условия; общественные организации; социально-демографические данные; правовая среда; политическая среда; финансовые институты; климатические условия; конкурентная среда.
--	--	---

			<p>3. Состояние конкуренции на определенном рынке, согласно М. Портеру, можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) соперничество среди конкурентов на данном рынке продавцов; б) угроза появления новых конкурентов; в) позиции государственных учреждений, занимающихся надзором и регулированием производственной деятельности; г) конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями; д) позиции поставщиков, их экономические возможности; е) позиции финансовых кругов, обеспечивающих фирму капиталом; ж) позиции потребителей, их экономические возможности. <p>4. Стратегический анализ внешней среды позволяет ответить на следующие вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли б) Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны в) Может ли компания конкурировать по стоимости <p>5. Стратегический анализ внешней среды позволяет ответить на следующие вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Какие компания занимает конкурентные позиции и оценить их силу б) Что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами в) Как работает используемая стратегия <p>6. Какие из перечисленных факторов относятся к основным движущим силам, вызывающим изменение в отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Изменения в скорости роста рынка б) Снижение неопределенности и риска в) Снижение репутации товара фирмы у потребителей <p>7. Какие из перечисленных факторов влияют на появление товаров-заменителей</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Готовность покупателей перейти на товар-заменитель б) Доступность каналов поставки и распределения для товаров-заменителей в) Степень соответствия цены и характеристик товаров-заменителей и основных товаров г) Все <p>8. Какие из перечисленных факторов определяют воздействие покупателей на рынок</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Малое число покупателей, делающих закупки большого количества товара б) Малое число поставщиков и они крупнее покупателей в) Возможность покупателя выбирать между снабжающими отраслями товары по критерию минимума цен <p>9. Какие из перечисленных факторов определяют воздействие поставщиков на рынок</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Продукт, который они поставляют, имеет мало заменителей б) Расходы по переходу на новый ресурс велики в) Фирм, покупающих ресурс мало и они невелики по размеру г) Все <p>10. Какие из перечисленных факторов определяют высокий уровень конкуренции внутри отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Количество конкурентов небольшое, но они крупные б) Количество конкурентов большое, но они мелкие в) Высокие барьеры выхода из отрасли г) Все
--	--	--	---

		<p>11. Стратегический ситуационный анализ позволяет</p> <p>а) Оценить может ли компания конкурировать по стоимости б) Оценить конкурентные позиции компании в) Оценить конкурентные силы, действующие на компанию г) Все перечисленное</p> <p>12. На какие из перечисленных вопросов позволяет ответить SWOT-анализ</p> <p>а) Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами б) Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех в) Какие угрозы должны в первую очередь беспокоить менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты г) Все</p> <p>13. При анализе внешней среды фирмы учитывается воздействие следующих факторов</p> <p>а) рынок б) конкуренция в) технология г) производство д) финансы е) экономика ж) политика</p> <p>14. Анализ внутренних сторон фирмы охватывает следующие сферы деятельности</p> <p>а) конкуренция б) маркетинг в) финансы г) экономика д) рынок е) производство ж) персонал з) технология</p> <p>15. Методы стратегического исследования внешней среды фирмы</p> <p>а) SWOT - анализ б) модель БКГ в) PEST – анализ</p> <p>16. Методы стратегического исследования внутренней среды фирмы</p> <p>а) SWOT - анализ б) модель БКГ в) PEST – анализ г) SNW – анализ</p> <p>Ключ к тесту: 1.а),г),е),з), 2. а),в),г),д), 3. а),б),г),д),ж), 4.а),б), 5.а), 6.а),б), 7.а),в), 8.а),в), 9.г), 10.г), 11.а),б), 12.а),в), 13.а),б),в),е),ж), 14.б),в),е),ж),з), 15.а),в) 16.д).</p> <p>Тест по теме «Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии коммерческой организации»:</p> <p>1. Матричные методы анализа позволяют менеджменту корпорации с высоким уровнем диверсификации</p> <p>а) Анализировать последствия диверсификации б) Решить проблемы возникновения конфликтов финансовых приоритетов между бизнесами (СХЗ) внутри компании в) Снять проблемы информационной перегрузки в компаниях с высоким уровнем диверсификации г) Помогут решить каждую из перечисленных проблем</p>
--	--	---

			<p>2. Матричные методы анализа позволяют менеджменту корпорации с высоким уровнем диверсификации</p> <p>а) Снять проблемы информационной перегрузки в компаниях с высоким уровнем диверсификации</p> <p>б) Идентифицировать существующую структуру бизнесов по уровню привлекательности</p> <p>в) Оптимизировать прибыльность в долгосрочной перспективе</p> <p>г) Помогут решить каждую из перечисленных проблем</p> <p>3. Матричные методы анализа позволяют менеджменту корпорации с высоким уровнем диверсификации</p> <p>а) Отобразить необходимые денежные потоки между отдельными видами бизнеса</p> <p>б) Снять проблемы информационной перегрузки в компаниях с высоким уровнем диверсификации</p> <p>в) Решить проблемы возникновения конфликтов финансовых приоритетов между бизнесами (СХЗ) внутри компании</p> <p>4. Матричные методы анализа позволяют менеджменту диверсифицированной корпорации</p> <p>а) Решить проблемы возникновения конфликтов финансовых приоритетов между бизнесами (СХЗ) внутри компании</p> <p>б) Оптимизировать прибыльность в долгосрочной перспективе</p> <p>в) Снять проблемы информационной перегрузки в компаниях с высоким уровнем диверсификации</p> <p>5. Основная аналитическая ценность модели БКГ в том, что она дает менеджеру возможность</p> <p>а) определить стратегические позиции каждого вида бизнеса</p> <p>б) дать рекомендации по стратегическому балансу наличности</p> <p>в) оценить конкурентные позиции компании</p> <p>6. Основной недостаток БКГ</p> <p>а) Сложность в разработке</p> <p>б) Широта охвата</p> <p>в) Неточность</p> <p>г) Субъективность</p> <p>д) Длительный период разработки</p> <p>7. Куда, согласно рекомендациям БКГ, должны направляться избытки средств от "дойных коров"</p> <p>а) на укрепление позиций "звезд"</p> <p>б) на превращение "трудных детей" в "дойных коров"</p> <p>в) на превращение "собак" в "звезды"</p> <p>г) всем поровну</p> <p>8. Какова судьба "собак" согласно рекомендациям БКГ</p> <p>а) Превращение в "дойных коров"</p> <p>б) "Раздевание" и ликвидация</p> <p>в) Довольствоваться своим положением</p> <p>9. Привлекательный портфель компании должен содержать</p> <p>а) Как можно больше "звезд", "собак" и "дойных коров" для получения прибыли</p> <p>б) Необходимое количества "звезд", "дойных коров" и "трудных детей" для роста компании</p> <p>в) Достаточное количество "собак" для "сбора урожая"</p> <p>10. Основной недостаток модели Портера</p> <p>а) Сложность в разработке</p> <p>б) Широта охвата</p>
--	--	--	--

		<p>в) Неточность г) Субъективность д) Длительный период разработки</p> <p>11. Матрица Мак-Кинзи предлагает использовать следующие показатели(2) а) рост объема спроса б) привлекательность СЗХ в) конкурентный статус фирмы г) доля рынка</p> <p>12. Матрица Мак-Кинзи рекомендует позицию "звезды" а) оптимизировать б) извлекать полную выгоду в) усилить или удержать г) уйти</p> <p>13. Матрица Мак-Кинзи рекомендует позицию "собаки" а) оптимизировать б) извлекать полную выгоду в) усилить или удержать г) уйти</p> <p>14. Матрица Мак-Кинзи рекомендует позицию "дикие кошки" а) оптимизировать б) извлекать полную выгоду в) усилить или удержать г) уйти</p> <p>15. Матрица Мак-Кинзи рекомендует позицию "дойные коровы" а) оптимизировать б) извлекать полную выгоду в) усилить или удержать г) уйти</p> <p>16. Основной недостаток модели Мак-Кинзи а) Сложность в разработке б) Широта охвата в) Множественность в трактовке г) Субъективность д) Длительный период разработки</p> <p>17. 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 в) развитие отраслевого рынка г) реализуемость функциональной стратегии</p> <p>18. Преимуществом модели Shell/DPM является то, что она позволяет а) учитывать несколько критериев выбора стратегии б) оценить поток движения денежных средств в) оценить отдачу от инвестиций г) оценить стратегические перспективы продаж</p> <p>19. Недостатком модели Shell/DPM является то, что а) не позволяет оценить жизненный цикл товара б) модель строится на предположении, что все виды бизнеса организации связаны между собой и их жизненные циклы схожи в) требуются значительные капиталовложения г) она учитывает большое число факторов, усложняя процесс выбора стратегии</p> <p>20. Модель, рассматривающая стадии развития отраслевого рынка и конкурентные позиции конкретного вида бизнеса в отрасли:</p>
--	--	---

		<p>а) модель Shell/DPM б) модель Мак-Кинзи в) модель Hofer / Schendel г) модель Портера д) модель БКГ е) модель SPACE</p> <p>21. Какая из ниже перечисленных стратегий НЕ относится к стратегическим альтернативам модели Hofer / Schendel а) стратегия увеличения доли на рынке б) стратегия конгломеративной диверсификации в) стратегия роста г) стратегия увеличения прибыли д) стратегия горизонтальной интеграции е) стратегия сокращения активов фирмы</p> <p>22. Основные переменные модели ADL / LC а) зрелость товара б) положение по отношению к конкурентам в) стратегический потенциал компании г) внешние условия бизнеса</p> <p>23. Основные переменные модели SPACE а) зрелость товара б) положение по отношению к конкурентам в) стратегический потенциал компании г) внешние условия бизнеса</p> <p>24. Какая из ниже перечисленных стратегий относится к стратегическим альтернативам модели SPACE а) стратегия увеличения доли на рынке б) стратегия конгломеративной диверсификации в) стратегия роста г) стратегия увеличения прибыли д) стратегия горизонтальной интеграции е) стратегия сокращения активов фирмы</p> <p>25. Модель Томпсона – Стриккланда предназначена: а) для одиночного бизнеса б) для двух видов бизнеса в) для двух и более видов бизнеса</p> <p>26. Модель В.С. Ефремова учитывает следующие условия: а) отраслевые условия б) макроусловия в) микроусловия г) стратегический потенциал д) рыночные условия</p> <p>27. Ключевая компетенция – это а) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу б) компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей в) особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей</p> <p>28. Стратегическое планирование на основе ключевых компетенций включает в себя следующие этапы: а) анализ внутренней и внешней среды бизнеса б) учет и контроль фактических данных в) ранжирование компетенций и выявление ключевых компетенций</p>
--	--	--

			<p>г) стратегическое планирование</p> <p>29. Анализ ключевых компетенций включает в себя:</p> <p>а) характеристику конкурентных преимуществ компании</p> <p>б) установление свойств товаров и услуг</p> <p>в) определение требуемых ресурсов</p> <p>г) изучение реальных и потенциальных способностей фирмы</p> <p>30. В стратегическом менеджменте целью применения теории игр является:</p> <p>а) поиск оптимальной стратегии для каждого игрока</p> <p>б) поиск конкурентных преимуществ компании</p> <p>в) разрешение конфликтной ситуации внутри организации</p> <p>31. основные элементы стратегической нормальной формы игры:</p> <p>а) список игроков</p> <p>б) список стратегий</p> <p>в) профиль выигрыша игроков</p> <p>г) база данных</p> <p>32. Для принятия стратегических решений в условиях неопределенности применяются:</p> <p>а) теории игр</p> <p>б) экспертные методы</p> <p>в) метод ключевых компетенций</p> <p>г) ранжирование</p> <p>33. К методам, используемым для получения экспертных оценок, относят:</p> <p>а) ранжирование</p> <p>б) унификация</p> <p>в) динамическое программирование</p> <p>г) парные и множественные сравнения</p> <p>д) метод Делфи</p> <p>34. К основным этапам экспертизы по методу Делфи относятся:</p> <p>а) формулирование цели и основных вопросов экспертизы</p> <p>б) усреднение оценок экспертной комиссии</p> <p>в) определение типа экспертной информации</p> <p>35. К основным принципам, на которых строится сбалансированная система показателей, относятся:</p> <p>а) причинно-следственная связь показателей</p> <p>б) оценка потребительской стоимости</p> <p>в) финансовая оценка выгодности отношений с различными потребителями</p> <p>г) связь всех показателей с финансовыми результатами компании</p> <p>36. Стратегическая карта включает в себя следующие направления:</p> <p>а) финансовое</p> <p>б) стратегическое</p> <p>в) оперативное</p> <p>г) потребительское</p> <p>д) инфраструктурное</p> <p>37. Инструментами реализации стратегии фирмы являются:</p> <p>а) деловая стратегия</p> <p>б) стратегическая карта</p> <p>в) функциональная стратегия</p> <p>г) стратегический бюджет</p> <p>д) корпоративная стратегия</p> <p>38. Разработка стратегической карты по направлению управления и совершенствования бизнес-процессов в рамках реализации стратегии реализует следующие возможности:</p> <p>а) Создание, анализ и изменение бизнес-процессов</p>
--	--	--	--

		<p>б) Оптимизация бизнес-процессов в) Документирование бизнес-процессов г) Оценка кадрового потенциала фирмы</p> <p>39. 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; в) со способностью привлечения прудовых резервов для производства продукции; г) с модернизацией производства для выпуска новой продукции.</p> <p>40. С чем связаны финансовые риски? а) с инвестированием активов; б) прием на баланс иных активов; в) прием на баланс иных пассивов; г) неправильное заполнение бухгалтерских документов и налоговых деклараций.</p> <p>41. Что такое инвестиционный риск? а) колебания рыночных процентных ставок национальной денежной единицы и курсов национальных валют; б) обесценивание инвестиционного портфеля; в) затраты на текущий ремонт административного здания; г) затраты на модернизацию оборудования.</p> <p>42. Когда возникает рыночный риск? а) при обесценивании инвестиционного портфеля; б) колебание рыночных процентных ставок национальной денежной единицы и курсов национальных валют; в) затраты на модернизацию оборудования; г) при приеме на баланс иных активов.</p> <p>43. Какие факторы влияют на изменение степени рисков? а) только объективные; б) только субъективные; в) объективные и субъективные; г) ни один из перечисленных.</p> <p>44. Какие существуют методы анализа риска? а) аналитический метод; б) качественный метод; в) финансовый метод; г) количественный метод.</p> <p>45. Какие существуют области риска? а) безрисковая область; б) область минимального риска; в) область недопустимого риска; г) область повышенного риска.</p> <p>Тест по теме «Стратегический потенциал коммерческой организации»:</p> <p>1. Факторы, влияющие на потенциал коммерческой организации: а) общее управление б) рыночная дифференциация в) финансовое управление г) маркетинг д) производство е) НИОКР</p> <p>2. Стратегический потенциал организации – это: а) материальные, информационные, кадровые ресурсы организации;</p>
--	--	---

<p>б) ресурсы менеджмента – организация системы стратегического планирования, оперативного управления, контроля, гибкость управляющей системы;</p> <p>в) возможности (способности, условия) достижения стратегических целей, открывающиеся при использовании совокупности всех ресурсов организации.</p> <p>3. В экономической литературе выделяют следующие подходы к оценке потенциала коммерческой организации:</p> <p>а) ресурсный подход б) функциональный подход в) коммерческий подход г) хозяйственный подход</p> <p>4. Стратегический потенциал предприятия включает в себя:</p> <p>а) структурный потенциал б) трудовой потенциал в) производственный потенциал г) рыночный потенциал</p> <p>5. Основными элементами рыночного потенциала организации являются:</p> <p>а) система управления б) ресурсы в) инновации г) логистика</p> <p>Ключ к тесту: 1. а), в), г), д), е), 2. б), 3. а), б), 4. в), г), 5. а), б).</p> <p>Тест по теме «Стратегия и организационная структура»:</p> <p>1. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде -</p> <p>а) линейная б) функциональная в) адаптивная г) дивизиональная</p> <p>2. Адаптивные организационные структуры -</p> <p>а) линейно-функциональная б) линейная в) матричная г) продуктовая</p> <p>3. При производстве монопродукта наиболее предпочтительной является организационная ... структура.</p> <p>а) продуктовая б) матричная в) линейно-функциональная г) ориентированное на потребителя</p> <p>4. Гибкие виды оргструктур:</p> <p>а) линейно-функциональная б) линейно-штабная в) дивизиональная г) матричная д) проектная</p> <p>5. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется...</p> <p>а) линейной б) функциональной в) матричной г) комиссией</p> <p>6. Какая организационная структура управления наиболее приемлема для небольшой фирмы, производящей только один или несколько видов продукции или услуг...</p>

			<p>а) линейно-функциональная б) дивизиональная в) матричная г) смешанная д) неформальная</p> <p>7. Какая организационная структура управления наиболее приемлема для организации, проводящей диверсифицированную стратегию и оперирующей в различных средах...</p> <p>а) дивизиональная б) матричная в) линейно-функциональная г) смешанная д) неформальная</p> <p>8. Организационная структура определяется как ...</p> <p>а) система разделения задач и стратегий, которая существует внутри организации для достижения основных задач б) система разделения мнений и ценностей, которая существует внутри организации и определяет линию поведения в) система деления мнений и ценностей, которые каждый сотрудник приносит в организацию и которая определяет линию поведения г) система доверия членов организации друг другу д) набором культурных универсалий у работников организации</p> <p>9. Целесообразная организационная структура в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач...</p> <p>а) функциональная б) дивизиональная в) проектная г) матричная</p> <p>10. Большим дублированием функций управления характеризуется организационная структура...</p> <p>а) дивизиональная б) функциональная в) проектная г) товарная</p> <p>11. Структура, дающая организации возможность гибко реагировать на изменения рынка и вкусов покупателей, называется...</p> <p>а) матричная б) линейно - функциональная в) линейно - штабная г) продуктовая д) линейная</p> <p>12. Какая организационная структура наиболее приемлема для небольшой фирмы, производящий один или несколько видов продукции или услуг...</p> <p>а) линейно - функциональная б) дивизионная в) матричная г) смешанная д) неформальная</p> <p>Тест по теме «Формирование бизнес-процессов с использованием стратегии внешнеэкономической деятельности в условиях глобализации»:</p>
--	--	--	---

		<p>1. К стратегиям ВЭД относятся:</p> <p>а) Факторинг; б) Франчайзинг; в) Форфейтинг; г) Стратегия слияния и поглощения.</p> <p>2. Выбор стратегии присутствия за рубежом зависит от следующих факторов:</p> <p>а) Привлекательности инвестирования; б) Наличия партнеров за рубежом; в) Законодательства; г) Затрат на вхождения на рынок.</p> <p>3. Совместное предприятие на паритетных началах характерно для рынка:</p> <p>а) Высокой инвестиционной привлекательностью; б) Низкой инвестиционной привлекательностью; в) Средними затратами при вхождении в рынок; г) Низкими затратами при вхождении в рынок.</p> <p>4. При низких затратах при вхождении на рынок и низкой инвестиционной привлекательности характерна:</p> <p>а) Стратегия экспорта через агентов; б) Продажа лицензий и ноу-хау; в) Управление по контракту; г) Промышленная кооперация</p> <p>5. При высоких затратах при вхождении на рынок и высокой инвестиционной привлекательности характерна:</p> <p>а) Стратегия экспортной продажи через собственное представительство; б) Управление по контракту; в) Сборочное производство; г) Стратегия создания собственного предприятия за границей.</p> <p>Тест по теме «Реинжиниринг бизнеса как инновационный замысел»:</p> <p>1. К инновационным стратегиям коммерческой организации относят:</p> <p>а) Функциональные стратегии б) Стратегии НИОКР в) Корпоративные стратегии г) Стратегии внедрения и адаптации</p> <p>2. К стратегиям НИОКР можно отнести:</p> <p>а) Лицензионную стратегию б) Стратегию сохранения технологических позиций в) Стратегию радикального опережения г) Стратегию вертикального заимствования д) Стратегию параллельной разработки е) Стратегию исследовательского лидерства</p> <p>3. К стратегиям адаптации и внедрения можно отнести:</p> <p>а) Лицензионную стратегию б) Стратегию сохранения технологических позиций в) Стратегию радикального опережения г) Стратегию вертикального заимствования д) Стратегию параллельной разработки е) Стратегию исследовательского лидерства</p> <p>4. При росте масштабов производства портфель инновационных стратегий состоит из:</p> <p>а) Стратегии опережающей наукоёмности б) Стратегии радикального опережения</p>
--	--	--

			<p>в) Стратегии выживания лидера г) Стратегии исследовательского лидерства</p> <p>5. При стабилизации положения на рынке к портфелю инновационных стратегий не относятся: а) Стратегии опережающей наукоёмности б) Стратегии радикального опережения в) Стратегии выживания лидера г) Стратегии исследовательского лидерства</p> <p>6. Рост доли рынка предполагает следующую структуру портфеля инновационных стратегий: а) Стратегию технологической связанности б) Стратегию параллельной разработки в) Стратегию следования жизненному циклу г) Стратегию продуктовой и процессной имитации</p> <p>7. Освоение новых рынков при низком уровне инновационного развития предполагает следующую структуру портфеля инновационных стратегий: а) Стратегии лицензирования, технологической связанности и следования за рынком б) Стратегии выживания лидера, следования за рынком и опережающей наукоёмности в) Стратегии параллельной разработки, технологической связанности и исследовательского лидерства г) Корпоративные и функциональные стратегии</p> <p>8. Основным принципом формирования стратегии технического развития является: а) Принцип системности б) Принцип имитации в) Принцип адекватности г) Принцип финансовой устойчивости</p> <p>9. При формировании стратегии технического развития рекомендуется использовать метод: а) Декомпозиции б) Индукции в) Анализа г) Синтеза</p> <p>10. Выбор типа стратегии технического развития предлагается производить по результатам анализа: а) потребностей в данной продукции; б) технико-технологических и экономических параметров продукции; в) технико-экономического уровня производства; г) финансовой стратегии</p>
--	--	--	---

КМЗ	Тест 2	УК-1-31;УК-1-У1	<p>1. Стратегический менеджмент как отрасль экономической науки возник:</p> <ol style="list-style-type: none"> В начале двадцатого века В 60-е годы 20 века В 70-е годы 20 века В 80-е годы 20 века В 90-е годы 20 века <p>2. Стратегический менеджмент возник:</p> <ol style="list-style-type: none"> На японских корпорациях На американских корпорациях На германских корпорациях На английских корпорациях На французских корпорациях <p>3. Стратегический менеджмент возник в следующей сфере:</p> <ol style="list-style-type: none"> В индивидуальном предпринимательстве В малом бизнесе В средних компаниях В крупных компаниях <p>4. Первой компанией, специализирующейся на стратегическом менеджменте была:</p> <ol style="list-style-type: none"> Мак - Кинси Бостон консалтинг группа Артур де Литтл Монитор Артур Андерсен <p>5. Цели стратегического менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> Исполнение бюджета Прогнозирование будущего Стратегическое мышление Реакция на внешние перемены Использование изменений для создания благоприятных возможностей развития <p>6. Задачи стратегического менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> Управление бюджетом Предвидение рыночных изменений Реакция на внешние перемены Использование стратегических окон <p>7. Основные предположения стратегического менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> Долгосрочная стабильность Сохранение существующих тенденций Прогнозируемость тенденций Изменения внезапны и непредсказуемы <p>8. Горизонты стратегического менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> Годовой Пятилетний с корректировкой В режиме реального времени Жизненный цикл организации Ежегодные корректировки <p>9. Стратегический менеджмент – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> концепция управления текущей деятельностью организации; концепция управления изменениями в организации; концепция управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. <p>10. Суть концепции стратегического менеджмента заключается в необходимости создания:</p> <ol style="list-style-type: none"> системы комплексного стратегического планирования в организации; системы, когда в организации, с одной стороны, существует комплексное стратегическое планирование, а с другой – структура оперативного управления фирмой адекватна стратегическому планированию; структуры оперативного управления фирмой, построенной так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы.
-----	--------	-----------------	---

КМ4	Промежуточный опрос	УК-1-31;УК-1-У1;УК-1-В1	<p>1. На примере реальной фирмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каковы интересы менеджеров различного уровня при формировании целевых установок фирмы? • Какие виды анализа применяет владелец фирмы при определении стратегии фирмы? • Какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы? • Как часто следует проводить коррекцию целей? • Что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы? <p>2. На примере реальной фирмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Считаете ли Вы полезной информацию о базовых конкурентных стратегиях (БКС) для деятельности Вашей организации? • Предполагаете ли Вы в дальнейшем устанавливать конкретные БКС по конкретным продуктам при бизнес - планировании продуктовой деятельности Вашей организации? • Считаете ли Вы целесообразным практическое применение в деятельности Вашей организации предложенного формата продуктово -маркетинговой стратегии? • Если да, то в каком объеме (первичный формат, вторичный формат в целом, отдельные позиции вторичного формата)? <p>3. На примере реальной фирмы: Считаете ли Вы целесообразным разработку общей стратегии развития Вашей организации как системы бизнес - стратегий и их централизованного обеспечения? Сколько и какие конкретные бизнесы осуществляет Ваша организация? В чем, с Вашей точки зрения, заключаются характерные особенности бизнес -стратегий именно Вашей организации (отдельно - по стратегии каждого конкретного бизнеса)?</p> <p>4. На примере реальной фирмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проследить историю фирмы, экономическое окружение, ресурсы. <input type="checkbox"/> Найти специфические, качественные отличия фирмы. <input type="checkbox"/> Выявить принципиальные различия в понятиях «угадывание» и «предугадывание» миссии фирмы в процессе внутрифирменного целеполагания. <input type="checkbox"/> Построить иерархию целей фирмы. <p>5. На примере реальной фирмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Какое влияние на деятельность фирмы на том или ином рынке окажут тенденции изменения государственной политики • Какое влияние на деятельность фирмы том или ином рынке окажут существующие тенденции развития «неконтролируемых факторов внешней среды» (макроэкономика, потребители, независимые средства массовой информации, конкуренция, технологии, правительство, парламент, местные органы власти и т.п.)?
-----	---------------------	-------------------------	--

КМ5	Вопросы для подготовки к экзамену	УК-1-31;УК-1-У1;ОПК-4-31;ОПК-4-У1;ОПК-4-32;ОПК-4-У2;ОПК-4-В1;УК-1-32;УК-1-У2;УК-1-У3;УК-1-В1;УК-1-В2;УК-1-В3;УК-1-В4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и содержание стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России. 2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление», «миссия организации». 3. Отличия стратегического управления от стратегического планирования. 4. Отличия стратегического управления от оперативного управления. 5. Структура и особенности процесса стратегического управления. 6. Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и характеристики. 7. Анализ экономических факторов внешней среды организации. 8. Анализ политических факторов внешней среды организации. 9. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации. 10. Понятие и направления анализа внутренней среды организации. 11. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации. 12. Цели организации; сферы установления целей, критерии их оценки. 13. Анализ стратегического потенциала организации. 14. Взаимосвязь видов стратегий и политики организации. 15. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации. 16. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам. 17. Условия применения и риски стратегии дифференциации. 18. Понятие стратегии (5 «П» Г.Минцберга) 19. Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение с корпоративной стратегией. 20. Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица». 21. Сущность миссии и ее значение для стратегического управления. 22. Необходимость и виды анализа стратегических факторов. 23. Сущность и порядок применения SWOT-анализа. 24. Сущность и порядок применения PEST-анализа. 25. Сущность и порядок применения SNW-анализа. 26. Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф). 27. Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд) 28. Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер) 29. Характеристика стратегий лидерства (Портер) 30. Характеристика стратегий фокусирования (Портер) 31. Общая характеристика стратегий концентрированного роста 32. Общая характеристика стратегий интегрированного роста 33. Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста 34. Общая характеристика стратегий сокращения. 35. Сущность портфельного анализа и планирования 36. Основные этапы портфельного анализа и планирования 37. Портфельный анализ на основе матрицы БКГ. 38. Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси. 39. Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе. 40. Влияние стратегий на формирование организационных структур 41. Стратегический маркетинг как составная часть стратегического менеджмента 42. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии и обоснование ее эффективности 43. Характеристика методов обоснования ПМС (ABC-анализ, SNW-анализ по продукту) 44. Понятие стратегии ВЭД и мотивы выхода на внешний рынок 45. Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности 46. Стратегии проникновения на внешние рынки 47. Стратегии выбора целевого рынка для ВЭД 48. Показатели эффективности стратегического потенциала
-----	-----------------------------------	--	---

			организации. 49. Понятие и особенности формирования оперативной стратегии 50. Характеристика и виды стратегий стабилизации, цель их применения
5.2. Перечень работ, выполняемых по дисциплине (Курсовая работа, Курсовой проект, РГР, Реферат, ЛР, ПР и т.п.)			
Код работы	Название работы	Проверяемые индикаторы компетенций	Содержание работы
P1	Практическая работа. Проведение системного анализа компании	ОПК-4-31;ОПК-4-32;ОПК-4-У1;ОПК-4-В1;ОПК-4-У2;УК-1-31;УК-1-32;УК-1-У1;УК-1-У2;УК-1-У3;УК-1-В1;УК-1-В2;УК-1-В3;УК-1-В4	<p>«ПРОВЕДЕНИЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА И PEST АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выберите конкретную организацию. 2. Представьте краткую характеристику предприятия (отрасль, виды продукции, положение на рынке); 3. Определите причину возникновения организации; 4. Проведите системный анализ организации по следующей методике: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Определить границы исследуемой системы. <input type="checkbox"/> Определить все надсистемы, в которые входит исследуемая система в качестве части. <input type="checkbox"/> Определить основные черты и направления развития всех надсистем, которым принадлежит данная система, сформулировать их цели и противоречия между ними. <input type="checkbox"/> Определить роль исследуемой системы в каждой надсистеме, рассматривая эту роль как средство достижения целей надсистемы. 5. Проведите PEST анализ состояния внешней среды: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> выделите наиболее существенные для предприятия макрофакторы по четырем узловым позициям: <ul style="list-style-type: none"> - политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании? - состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса? - социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе? - научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия? <input type="checkbox"/> проведите прогноз динамики выделенных макрофакторов. При этом, необходимо оценивать не только существующие положение, но и перспективу на 2-3 года вперед; <input type="checkbox"/> оцените влияние выделенных макрофакторов на деятельность фирмы: какие возможности могут открыть для исследуемого предприятия данные изменения. <input type="checkbox"/> сформулируйте возможные проблемы и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия под влиянием выделенных факторов. 6. Предложите свой вариант развития предприятия на основе сделанных выводов. 7. Подготовьте презентацию и доложите на занятии.

P2	Практическая работа. Проведение целеполагания	ОПК-4-31;ОПК-4-32;ОПК-4-У1;ОПК-4-У2;ОПК-4-В1;УК-1-31;УК-1-32;УК-1-У1;УК-1-У2;УК-1-У3;УК-1-В1;УК-1-В2;УК-1-В3;УК-1-В4	Задание: 1. Для организации, которую Вы проанализировали в предыдущих работах, с учетом того, что Вы являетесь руководителем этого предприятия, сформулировать <input type="checkbox"/> видение фирмы, <input type="checkbox"/> миссию фирмы, <input type="checkbox"/> основную стратегию развития фирмы. 2. Постройте дерево управленческих целей исследуемого предприятия, включающее не менее пяти функциональных направлений и не менее трех целей по каждому направлению (рис.2). 3. Проанализируйте сформулированные Вами цели с позиции
P3	Практическая работа "Анализ и оценка существующей политики предприятия с позиции реализации стратегических целей"	ОПК-4-31;ОПК-4-32;ОПК-4-У1;ОПК-4-У2;ОПК-4-В1;УК-1-31;УК-1-32;УК-1-У1;УК-1-У2;УК-1-В1;УК-1-У3;УК-1-В2;УК-1-В3;УК-1-В4	Задание: 1. Для организации, которую Вы проанализировали в предыдущих работах, с учетом того, что Вы являетесь руководителем этого предприятия, сформулировать <input type="checkbox"/> видение фирмы, <input type="checkbox"/> миссию фирмы, <input type="checkbox"/> основную стратегию развития фирмы. 2. Постройте дерево управленческих целей исследуемого предприятия, включающее не менее пяти функциональных направлений и не менее трех целей по каждому направлению
P4	Практическая работа "Инструменты разработки стратегии компании"	ОПК-4-31;ОПК-4-32;ОПК-4-У1;ОПК-4-У2;ОПК-4-В1;УК-1-31;УК-1-32;УК-1-У1;УК-1-У2;УК-1-У3;УК-1-В1;УК-1-В2;УК-1-В3;УК-1-В4	Задание: 1. Проведите анализ пяти сил Портера относительно выбранного предприятия. 2. Примените модель BCG для конкретного предприятия. Разработайте стратегию фирмы относительно ее продуктового портфеля, пользуясь методикой БКГ. Для этого необходимо вычислить текущие показатели методики, построить матрицу БКГ. 3. Определите, достижение какой рыночной позиции надо поставить как цель для данного конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе (для конкретного предприятия). Выявите стратегически непривлекательные товары. Сделайте выводы.

5.3. Оценочные материалы, используемые для экзамена (описание билетов, тестов и т.п.)

Экзаменационный билет № 1

1. Этапы развития стратегического менеджмента.
2. Анализ конкурентной среды по М.Портеру
3. Задача.

Фирма 1 имеет недостаточный (слабый) потенциал и выступает на неперспективном рынке.

Фирма 2 обладает значительным (сильным) потенциалом, но так же выступает на неперспективном рынке.

Фирма 3 обладает сильным потенциалом и выступает на развивающемся, перспективном рынке.

На основе приведенных фактов с помощью стратегических матриц типа рекомендуйте каждой фирме соответствующую стратегию поведения на рынке

Экзаменационный билет № 2

1. Необходимость стратегического менеджмента, проблемы и трудности стратегического управления.
2. Стратегические матрицы (Матрица рисков, Space, BCG)
3. Задача.

На рынке товара "Х" выступают три крупные фирмы:

Фирма А.: Специализируется на одном виде товара. Конкурентов не имеет. Емкость рынка примерно соответствует производственно-сбытовому потенциалу фирмы. Портфель заказов заполнен практически полностью. Прибыль стабильна и достаточна.

Фирма В.: Выступает на двух сегментах рынка с различными видами товаров. Конкуренция умеренная. Дальнейшей перспективы расширения доли рынка не имеется. Портфель заказов заполнен на 2/3. За счет роста прибыли образовались значительные инвестиционные резервы.

Фирма С.: Выступает на восьми сегментах рынка с различными видами товара. На четырех из них идет ожесточенная конкурентная борьба. Прибыль недостаточна для дальнейшего развития дела. Четыре сегмента приносят прибыль, а другие четыре - убыток.

На основе приведенных фактов с помощью стратегических матриц рекомендуйте каждой фирме соответствующую стратегию поведения на рынке

Экзаменационный билет № 3

1. Сущность, предмет и задачи стратегического менеджмента.
2. Стратегические матрицы (Матрица Abell, Матрица оценки возможностей, Shell)
3. Фирма 1 выступает со своим старым товаром на старом рынке; фирма 2 выступает со своим старым товаром на новом рынке; фирма 3 выступает со своим новым товаром на старом рынке; фирма 4 выступает со своим новым товаром на новом рынке. Постройте матрицу "товар/рынок", разместите в ее квадрантах все 4 фирмы и на этой основе дайте рекомендации по выбору стратегии.

Экзаменационный билет № 4

1. Преимущества и ограничения в применении стратегического управления.
2. Стратегические матрицы (Усовершенствованная матрица BCG, Матрица GE/McKinsey)
3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии

Вид бизнеса	Прибыль в денежном выражении	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
Перфорированная полоса	857 320,00	Высокое	87
Катанка	455 989,60	Среднее	31
Швеллер	127 341,60	Ниже среднего	77
Швеллер гнутый	320 600,00	Среднее	45

Экзаменационный билет № 5

1. Основные бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Примеры
2. Модели построения стратегий (Анализ трех «К», Три ценностных критерия, Сеть ценностей (Value Net)).
3. Задача.

Крупная компания по производству часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано нецелесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решение организовать производство часов с калькуляторами. Какую стратегию приняла компания?

Часовая компания инвестировала средства по созданию завода электронных часов. Какой стратегии придерживается компания?

Часовая компания вышла на африканский и латиноамериканский рынки. Часть свободных средств была вложена в производство детских игрушек (компания скупил акции фирмы по их производству). Какие стратегии использовала фирма?

Экзаменационный билет № 6

1. Информация о внутренней и внешней среде. Контролируемые и неконтролируемые факторы. Их роль при разработке стратегии.
2. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера. Примеры
3. Задача. А) Часовая компания вышла на африканский и латиноамериканский рынки. Часть свободных средств была вложена в производство детских игрушек (компания скупил акции фирмы по их производству). Какие стратегии использовала фирма?

Б). Фирма по производству детских игрушек осуществила следующие мероприятия: сформировала службу маркетинга, укомплектовав ее опытными специалистами; провела опросы о покупательских мнениях и предпочтениях среди детей различных возрастов и их родителей; результаты исследования были учтены при разработке нового товара, где были использованы достижения современной электроники; была организована самосертификация товара, подтвердившая его конкурентоспособность; была организована рекламная кампания. Какая стратегия была принята фирмой?

Экзаменационный билет № 7

1. Анализ внешней и внутренней среды
2. Биологический подход к классификации конкурентных стратегий по теории А.Ю. Юданова. Особенности воиентных стратегий. Примеры
3. Задача.

А) Крупная фирма меховой одежды инвестировала свободные средства в производство спортивных товаров. Какой стратегии придерживается фирма?

Б) Средняя фирма, разрабатывая свою стратегию, сосредоточило свои усилия на следующих направлениях: создание высококачественного конкурентоспособного продукта; проведение режима экономии и ресурсосберегающей политики, использование достижений НТП для того, чтобы снизить себестоимость продукта и обеспечить возможность приемлемых для широкого круга потребителей продажные цены; повышение качества обслуживания, организация выставок-продаж, проведение рекламной кампании.

Какие функциональные стратегии были задействованы фирмой?

Экзаменационный билет № 8

1. Миссия, видение фирмы. Принципы целеполагания.
2. Биологический подход к классификации конкурентных стратегий по теории А.Ю. Юданова. Особенности пациентных, коммутантных и эксплерентных стратегий. Примеры
3. Задача №3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

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

Экзаменационный билет № 9

1. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов
2. Основные конкурентные стратегии по М. Портеру. Примеры
3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии

Вид бизнеса	Цена	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
АЗС	Выше средней	Высокое	40
Добыча торфа	Ниже средней	Среднее	25
Пр-во кирпича среднего	Средняя	Ниже	15
Пр-во с/х продукции		Выше средней	Среднее 20

Экзаменационный билет № 10

1. Этапы проведения стратегического менеджмента
2. Тренды новой экономики. Факторы конкурентоспособности компании в цифровой экономике .
3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии

Вид бизнеса	Прибыль в денежном выражении	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
Компрессоры	41 705,00	Высокое	40
Электродвигатели	17 563,00	Среднее	25
Оборудование нефтегазового комплекса	57 273,00	Ниже среднего	15
Пневмоприводы	2 450,00	Среднее	20

Экзаменационный билет № 11

1. Инструменты стратегического менеджмента (Стратегический контроллинг, ССП).
2. Структура и этапы разработки стратегии
3. Задача №3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Вид бизнеса	Темп роста рынка	Объем доли рынка	Объем реализации за год в тыс.руб.
Лист рифленый	0,1	67	144 288
Перфорированная полоса	0,05	45	54 165
Труба	0,14	11	46 908
Труба квадрат.	0,07	80	27 546

Экзаменационный билет № 12

1. Формирование стратегии (общая, конкурентная, функциональная)
2. Тренды новой экономики. Факторы конкурентоспособности компании в цифровой экономике .
3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии

Вид бизнеса	Прибыль в денежном выражении	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
Арматура	611 896,00	Высокое	90
Балка	69 300,00	Среднее	26
Катанка	240 860,00	Ниже среднего	56
Круг	327 300,00	Среднее	60

Экзаменационный билет № 13

1. Принципы стратегического планирования в соответствии с Федеральным законом №172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
2. Анализ конкурентной среды по М.Портеру. Примеры
3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии

Вид бизнеса	Прибыль в денежном выражении	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
-------------	------------------------------	------------------	----------------------

Перфорированная полоса	857 320,00	Высокое	87
Катанка	455 989,60	Среднее	31
Швеллер	127 341,60	Ниже среднего	77
Швеллер гнутый	320 600,00	Среднее	45

Экзаменационный билет № 14

1. Биологический подход к классификации конкурентных стратегий по теории А.Ю. Юданова. Особенности виолентных стратегий. Примеры
2. Преимущества и ограничения в применении стратегического управления
3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии

Вид бизнеса	Прибыль в денежном выражении	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
Плиты пустотные	10 120,00	Высокое	65
Перемычки	4 530,00	Среднее	31
Блоки стен подвалов	1 352,00	Ниже среднего	77
Плоские плиты	6 120,00	Среднее	45

Экзаменационный билет № 15

1. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера. Примеры
2. Принципы стратегического планирования в соответствии с Федеральным законом №172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

3. Задача. На рынке товара "X" выступают три крупные фирмы:

Фирма А.: Специализируется на одном виде товара. Конкурентов не имеет. Емкость рынка примерно соответствует производственно-сбытовому потенциалу фирмы. Портфель заказов заполнен практически полностью. Прибыль стабильна и достаточна.

Фирма В.: Выступает на двух сегментах рынка с различными видами товаров. Конкуренция умеренная. Дальнейшей перспективой расширения доли рынка не имеется. Портфель заказов заполнен на 2/3. За счет роста прибыли образовались значительные инвестиционные резервы.

Фирма С.: Выступает на восьми сегментах рынка с различными видами товара. На четырех из них идет ожесточенная конкурентная борьба. Прибыль недостаточна для дальнейшего развития дела. Четыре сегмента приносят прибыль, а другие четыре - убыток.

На основе приведенных фактов с помощью стратегических матриц рекомендуйте каждой фирме соответствующую стратегию поведения на рынке

Экзаменационный билет № 16

1. Основные конкурентные стратегии по М. Портеру. Примеры
2. Необходимость стратегического менеджмента, проблемы и трудности стратегического управления.
3. Фирма 1 выступает со своим старым товаром на старом рынке; фирма 2 выступает со своим старым товаром на новом рынке; фирма 3 выступает со своим новым товаром на старом рынке; фирма 4 выступает со своим новым товаром на новом рынке. Постройте матрицу "товар/рынок", разместите в ее квадрантах все 4 фирмы и на этой основе дайте рекомендации по выбору стратегии.

Экзаменационный билет № 17

1. Информация о внутренней и внешней среде. Контролируемые и неконтролируемые факторы. Их роль при разработке стратегии.

2. Тренды новой экономики. Факторы конкурентоспособности компании в цифровой экономике.

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

Вид бизнеса	Прибыль в денежном выражении	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
Перфорированная полоса	857 320,00	Высокое	87
Катанка	455 989,60	Среднее	31
Швеллер	127 341,60	Ниже среднего	77
Швеллер гнутый	320 600,00	Среднее	45

Экзаменационный билет № 18

1. Необходимость стратегического менеджмента, проблемы и трудности стратегического управления.
2. Модели построения стратегий (Анализ трех «К», Три ценностных критерия, Сеть ценностей (Value Net))
3. Задача:

Крупная компания по производству часов скопила значительные средства. Дальнейшее расширение производства признано нецелесообразным ввиду насыщения рынка. Принято решение организовать производство часов с калькуляторами. Какую стратегию приняла компания?

Часовая компания инвестировала средства по созданию завода электронных часов. Какой стратегии придерживается

компания?

Часовая компания вышла на африканский и латиноамериканский рынки. Часть свободных средств была вложена в производство детских игрушек (компания скупила акции фирмы по их производству). Какие стратегии использовала фирма?

Экзаменационный билет № 19

1. Этапы развития стратегического менеджмента.
2. Инструменты стратегического менеджмента (Стратегический контроллинг, ССП).
3. Задача №3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Вид бизнеса	Темп роста рынка	Объем доли рынка	Стоимость активов (млн. \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостиниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Экзаменационный билет № 20

1. Анализ конкурентной среды по М.Портеру
2. Биологический подход к классификации конкурентных стратегий по теории А.Ю. Юданова. Особенности патентных, коммутантных и эксплерентных стратегий. Примеры
3. Задача.

А) Крупная фирма меховой одежды инвестировала свободные средства в производство спортивных товаров. Какой стратегии придерживается фирма?

Б) Средняя фирма, разрабатывая свою стратегию, сосредоточило свои усилия на следующих направлениях: создание высококачественного конкурентоспособного продукта; проведение режима экономии и ресурсосберегающей политики, использование достижений НТП для того, чтобы снизить себестоимость продукта и обеспечить возможность приемлемых для широкого круга потребителей продажные цены; повышение качества обслуживания, организация выставок-продаж, проведение рекламной кампании.

Какие функциональные стратегии были задействованы фирмой?

Экзаменационный билет № 21

1. Этапы развития стратегического менеджмента.
2. Тренды новой экономики. Факторы конкурентоспособности компании в цифровой экономике .
3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии

Вид бизнеса	Прибыль в денежном выражении	Темп роста рынка	Объем доли рынка (%)
Перфорированная полоса	857 320,00	Ниже среднего	57
Катанка	455 989,60	Среднее	91
Швеллер	127 341,60	Высокое	17
Швеллер гнутый	320 600,00	Среднее	25

Экзаменационный билет № 22

1. Необходимость стратегического менеджмента, проблемы и трудности стратегического управления.
2. Инструменты стратегического менеджмента (Стратегический контроллинг, ССП).
3. Задача. А) Часовая компания вышла на африканский и латиноамериканский рынки. Часть свободных средств была вложена в производство детских игрушек (компания скупила акции фирмы по их производству). Какие стратегии использовала фирма?

Б). Фирма по производству детских игрушек осуществила следующие мероприятия: сформировала службу маркетинга, укомплектовав ее опытными специалистами; провела опросы о покупательских мнениях и предпочтениях среди детей различных возрастов и их родителей; результаты исследования были учтены при разработке нового товара, где были использованы достижения современной электроники; была организована самосертификация товара, подтвердившая его конкурентоспособность; была организована рекламная кампания. Какая стратегия была принята фирмой?

5.4. Методика оценки освоения дисциплины (модуля, практики. НИР)

Предполагается следующая шкала оценок:

- а) «отлично» (90 баллов и выше) – студент показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, твердые и достаточно полные знания в объеме пройденной программы, грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу;
- б) «хорошо» (75 - 90 баллов) – студент допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильно действует по применению знаний на практике, четко излагает материал;
- в) «удовлетворительно» (51 - 74 балла) – студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов, правильно действует по применению знаний на практике;
- г) «неудовлетворительно» (50 баллов и ниже) – студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.

Оценка за дифференцированный зачет выставляется по итогам выполнения контрольных работ в течение семестра на основе рейтинга, рассчитанного в системе LMS Canvas.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**6.1. Рекомендуемая литература****6.1.1. Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л1.1	Томпсон А. А., Стрикленд А. Д., Соколова М. И., Зайцев Л. Г.	Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник	Электронная библиотека	Москва: Юнити, 2015
Л1.2	Михненко П. А., Волкова Т. А., Дрондин А. Л., Вегера А. В., Михненко П. А.	Стратегический менеджмент: учебник	Электронная библиотека	Москва: Университет Синергия, 2017
Л1.3	Емельянова Е. А.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Электронная библиотека	Томск: Эль Контент, 2015
Л1.4	Сбоева И. А.	Стратегический маркетинг инновационного продукта: учебное пособие	Электронная библиотека	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л2.1	Кузнецов Б. Т.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Электронная библиотека	Москва: Юнити, 2015
Л2.2	Жданов С. А., Соболева М. Л., Алфимова А. С.	Информационные системы: учебник	Электронная библиотека	Москва: Прометей, 2015
Л2.3	Гончаренко А. Н.	Интегрированные информационные системы (N 3317): учеб. пособие	Электронная библиотека	М.: [МИСиС], 2018

6.3 Перечень программногo обеспечения

П.1	Microsoft Office
П.2	LMS Canvas
П.3	MS Teams
П.4	Консультант Плюс
П.5	Garant.ru

6.4. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных**7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Ауд.	Назначение	Оснащение
------	------------	-----------

Любой корпус Мультимедийная	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и/или для проведения практических занятий:	комплект учебной мебели до 36 мест для обучающихся, мультимедийное оборудование, магнитно-маркерная доска, рабочее место преподавателя, ПКс доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus
Любой корпус Мультимедийная	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и/или для проведения практических занятий:	комплект учебной мебели до 36 мест для обучающихся, мультимедийное оборудование, магнитно-маркерная доска, рабочее место преподавателя, ПКс доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Лекции и практические занятия проводятся с использованием компьютерной презентационной программы PowerPoint.
2. Практические занятия проводятся с использованием кейсовых ситуаций.
3. Текущий контроль, контрольные работы и зачет проводятся на основе использования специальных компьютерных программ тестирования знаний навыков и умений студентов.
4. Для самостоятельной работы и текущего контроля в системе «смешанного обучения» студенты используют специальные базы данных (электронные учебники) в среде LMS Canvas по разработанным траекториям.
5. Консультации по курсу проводятся с использованием e-mail и среды LMS Canvas.
6. Текущий контроль проводится в электронной форме на компьютерах в центре тестирования кафедры.
7. Нормативно-правовые акты по вопросам, затрагиваемым при изучении дисциплины размещены на сайте Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>