

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Воронежский филиал РАНХиГС

Международно-правовой факультет

Кафедра экономики, финансов и менеджмента

Утверждена
решением кафедры экономики,
финансов и менеджмента
Протокол от «27» апреля 2017г.
№ 10

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 «Стратегический менеджмент»

Краткое наименование дисциплины – Страт. менедж.

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль "Организационный менеджмент"

Квалификация бакалавр

Форма обучения -очная

Год набора- 2017

Воронеж, 2017

Автор–составитель:

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента Паршин Н.М.

Заведующий кафедрой

Экономики, финансов и менеджмента, доктор экономических наук, профессор
Преображенский Б.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	32
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	33
6.1. Основная литература	33
6.2. Дополнительная литература.....	33
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	33
6.4. Нормативно-правовые документы	
6.5. Интернет-ресурсы.....	33
6.6. Иные источники	33
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	34

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,
соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1 Дисциплина Б.1 В.13 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК – 3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.1	способность осуществлять методы и приемы стратегического анализа. Способность применять принципы и приемы разработки стратегий компании.
		ПК-3.2	Способность определять этапы и порядок осуществления стратегий компании

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ, трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Владение трудовыми навыками: . анализа ресурсов и конкурентных возможностей, принятия и реализации стратегических решений, управления организацией для успешной реализации стратегии.	ПК-3.1.	на уровне знаний: методы и приемы стратегического анализа внешней и внутренней среды организаций, принципов разработки стратегий компании, этапов и порядка осуществления стратегий компании.
	ПК-3.1.	На уровне умений: анализировать составляющие внешнего окружения

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.1

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины,акад.чпс./ астр.. час.						Форма текущего контроля успеваемос ти**, промежудо чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение в стратегический менеджмент	16/12	4/3		2/1,5		10/7,5	О,Д,Т
Тема 2	Определение миссии и целей предприятия	14//10,5	4/3		2/1,5		8/6	О,С,Т
Тема 3	Анализ внешней среды предприятия	18/13,5	4/3		4/3		10/7,5	О,С
Тема 4	Анализ внутренней среды предприятия	20/15	4/3		4/3		12/9	О,С,Т
Тема 5	Формирование стратегии предприятия	20/15	4/3		4/3		12/9	О,С,Т
Тема 6	Выбор и реализация стратегии	20/15	4/3		4/3		12/9	О,С,ПРД
Тема 7	Разработка стратегии на корпоративном уровне	20/15	4/3		4/3		12/9	О, Г,ПРД
Тема 8	Разработка стратегии международного развития	16/12	2/1,5		4/3		10/7,5	О,Г
Тема 9	Разработка антикризисной стратегии	16/12	2/1,5		4/3		10/7,5	О,Г
Тема 10	Выполнение и контроль стратегии	20/15	4/3		4/3		12/9	О,Г
Промежуточная аттестация		36/27						Экзамен
Всего:		180	36/27	0	36/27	0	72/54	36/27

** - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентация докладов (ПРД), диспут (Д), групповое обсуждение (Г)

Содержание дисциплины

Тема 1

Введение в стратегический менеджмент

Эволюция организации и принципов управления. Предпосылки развития стратегического управления. Основные понятия стратегического управления, соотношение понятий стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегия.

Тема 2

Определение миссии и целей предприятия

Видение предприятия и ошибки в работе над ним. Определение миссии предприятия и различия между миссией и целями предприятия. Определение целей, дерева целей и требования, предъявляемые к целям.

*Тема 3**Анализ внешней среды предприятия*

Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия. PEST-анализ микросреды предприятия. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли

*Тема 4**Анализ внутренней среды предприятия*

Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»

*Тема 5**Формирование стратегии предприятия*

Сущность стратегии. Классификация стратегий предприятия. Основные стратегии развития бизнеса. Определение стратегии предприятия.

*Тема 6**Выбор и реализация стратегии*

Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений. Стратегия лидерства в издержках. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования.

*Тема 7**Разработка стратегии на корпоративном уровне*

Роль и оценка преимуществ диверсификации. Стратегии диверсификации. Стратегический анализ диверсифицированной компании.

*Тема 8**Разработка стратегии международного развития*

Перспектива международного развития. Международная конкуренция

*Тема 9**Разработка антикризисной стратегии*

Понятие антикризисной стратегии. Виды антикризисных стратегий

*Тема 10**Выполнение и контроль стратегии*

Основные стадии выполнения стратегии. Стратегические изменения. Стратегический контроль

4. Материалы текущего контроля и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б.1В.13 «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

при проведении занятий лекционного типа:

- наблюдение за поведением студентов во время занятий, за проявлением заинтересованности к содержанию занятия лекционного типа;
- вопросы студентам и ответы студентов на понимание новой терминологии, с которой знакомятся студенты на занятии (по ходу занятия).

- при проведении практических занятий
:

тестирование;
 решение ситуационных задач;
 групповое обсуждение

при контроле результатов самостоятельной работы обучающихся (контроль осуществляется на практических занятиях):

доклад, реферат с презентацией;
 тестирование, собеседование

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): устный ответ для определения сформированности компетенции.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по теме 1. Введение в стратегический менеджмент

Форма текущего контроля – опрос, диспут, тестирование

Вопросы для опроса:

1. Раскройте процесс эволюции организации и принципов управления.
2. Назовите предпосылки развития стратегического управления.
3. Раскройте основные понятия стратегического управления, соотношение понятий стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегия.

Вопросы для диспута

1. Понятие стратегического управления.
2. Сравнительная характеристика текущего и стратегического управления.
3. Этапы развития стратегического управления.
4. Взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления.
5. Проблемы стратегического управления.

Тест . «Стратегическое управление в системе менеджмента организации»

1. Стратегический менеджмент - это:
 - А) процесс принятия решений;
 - Б) наука об управлении сложными объектами;
 - В) наука и технология стратегического управления;
 - Г) искусство.
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - А) планирование, организация, руководство и контроль;
 - Б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
 - В) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.
3. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
 - А) структура организации;
 - Б) миссия;
 - В) персонал;
 - Г) функции управления.
4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
 - А) организационные;
 - Б) социальные;
 - В) экономические;

- Г) юридические;
- Д) политические;
- Е) исследование ситуации и развития компании.

5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- А) деловой уровень;
- Б) корпоративный уровень;
- В) функциональный уровень.

6. Объектами стратегического менеджмента являются:

- А) исследование и развитие;
- Б) производство;
- В) мотивация;
- Г) маркетинг;
- Д) различные виды стратегий организации.

7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- А) выбор структуры организации;
- Б) поиск сферы деятельности;
- В) выбор стратегии выживания.

8. В чем состоят основные различия между стратегическим менеджментом 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.

9. 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.

10. 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 налагается автоматически на старую стратегию

Типовые оценочные материалы по теме 2.Определение миссии и целей предприятия

Форма текущего контроля- опрос, ситуационные задания, тестирование.

Вопросы для опроса:

- 1.Видение предприятия и ошибки в работе над ним.
- 2.Дайте определение миссии предприятия и назовите различия между миссией и целями предприятия.
- 3.Дайте определение целей, дерева целей и требования, предъявляемые к целям.

Тесты по теме: «Определение миссии и целей организации»

1. Миссию организации следует определять как:

- А) философия и предназначение, смысл существования организации;

Б) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;

В) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;

Г) все предыдущие ответы верны.

2. Кто формулирует миссию организации?

А) директор;

Б) совет директоров совместно с консультантами;

В) руководство совместно с работниками предприятия;

Г) вышестоящее учреждение.

3. Назовите группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при формировании миссии организации:

А) собственники и сотрудники организации;

Б) конкуренты;

В) покупатели продукции организации;

Г) деловые партнеры;

Д) общество в целом;

4. При формировании миссии необходимо учитывать следующие пять факторов (Котлер):

А) история фирмы, способы действия собственников, поставщики, конкуренты, ресурсы;

Б) существующий стиль поведения, поставщики, ресурсы, состояние среды обитания, отличительные особенности организации;

В) история фирмы, существующий стиль поведения, ресурсы, состояние среды обитания, отличительные особенности организации;

Г) существующий стиль поведения, поставщики, ресурсы, деловые партнеры, состояние среды обитания.

5. Целью формулирования миссии является следующее:

А) миссия создает новые и более мощные конкурентные преимущества;

Б) миссия способствует единению внутри организации, а также созданию корпоративного духа;

В) миссия создает возможность для более действенного управления;

Г) все предыдущие ответы верны.

6. Расшифровка миссии отражает:

А) целевые ориентиры организации;

Б) размеры организации;

В) возможности и способы осуществления деятельности;

Г) состав основных фондов предприятия;

Д) все предыдущие ответы не верны.

7. Цели организации используются:

А) для ориентации в процессе принятия решений;

Б) для мотивирования сотрудников организации;

В) как инструмент в конкурентной борьбе;

Г) в процессе работы по повышению эффективности ее деятельности.

8. Цели должны обладать следующими характеристиками:

А) приемлемостью;

Б) гибкостью;

- В) измеримостью;
Г) полезностью;
Д) детализированностью.
9. Общими областями установления целей для всех организаций являются:
- А) завоевание новых рынков;
Б) доходы организации;
В) работа с клиентами;
Г) повышение качества производимой продукции;
Д) социальная ответственность;
Е) потребность и благосостояние сотрудников.
10. В любой организации, которая имеет несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается:
- А) пирамида целей;
Б) декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня;
В) дерево целей;
Г) иерархия целей.
Д) все предыдущие ответы верны.

Ситуационные задания:

Задание 1. Проведите анализ формулировок миссий предприятия, определив их недостатки.

Тип предприятия	Формулировка миссии
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста

Руководство к выполнению работы

Для выполнения задания необходимо заполнить следующую таблицу:

<p>Для выполнения задания необходимо заполнить следующую таблицу.</p>	
Недостатки формулировки	Новый вариант формулировки миссии

Анализ предложенных формулировок миссии рекомендуется проводить путем ответов на следующие вопросы:

- Является ли данная формулировка миссией предприятия?
 Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия?
 Какие составляющие миссии присутствуют?
 Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми?
 Какую информацию необходимо добавить в формулировку?
 Надо ли полностью менять формулировку миссии?

Задание 2. Проведите анализ формулировок миссий предприятия, определив их недостатки.

Тип предприятия	Формулировка миссии
Минизавод по переработке молока	Наша цель – обеспечить решение проблем сбыта молока фермерам, частникам, стимулировать создание и развитие фермерских и частных хозяйств. Наша цель – обеспечение населения качественной, разнообразной по ассортименту и доступной по цене продукцией.

Руководство к выполнению работы

Для выполнения задания необходимо заполнить следующую таблицу:

Недостатки формулировки	Новый вариант формулировки миссии

Анализ предложенных формулировок миссии рекомендуется проводить путем ответов на следующие вопросы:

- Является ли данная формулировка миссией предприятия?
- Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия?
- Какие составляющие миссии присутствуют?
- Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми?
- Какую информацию необходимо добавить в формулировку?
- Надо ли полностью менять формулировку миссии?

Задание 3. Проведите анализ формулировок миссий предприятия, определив их недостатки.

Тип предприятия	Формулировка миссии
Компания по предоставлению банковских услуг	Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в том объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Руководство к выполнению работы

Для выполнения задания необходимо заполнить следующую таблицу:

Недостатки формулировки	Новый вариант формулировки миссии

--	--

Анализ предложенных формулировок миссии рекомендуется проводить путем ответов на следующие вопросы:

- Является ли данная формулировка миссией предприятия?
- Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия?
- Какие составляющие миссии присутствуют?
- Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми?
- Какую информацию необходимо добавить в формулировку?
- Надо ли полностью менять формулировку миссии?

Задание 4. Проведите анализ формулировок миссий предприятия, определив их недостатки.

Тип предприятия	Формулировка миссии
Фирма по производству офисной мебели	Сведите ваши потери времени к нулю. Фирма предлагает Вам мебель собственного производства из высококачественных материалов, что ставит ее в один ряд с импортными аналогами. Наша мебель также презентабельна, долговечна и способна придать интерьеру Вашего офиса солидность, но при этом намного дешевле. Наша цена отвязана от курса доллара, но привязана к качеству.

Руководство к выполнению работы

Для выполнения задания необходимо заполнить следующую таблицу:

Недостатки формулировки	Новый вариант формулировки миссии

Анализ предложенных формулировок миссии рекомендуется проводить путем ответов на следующие вопросы:

- Является ли данная формулировка миссией предприятия?
- Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия?
- Какие составляющие миссии присутствуют?
- Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми?
- Какую информацию необходимо добавить в формулировку?
- Надо ли полностью менять формулировку миссии?

Руководство к выполнению работы

Недостатки формулировки	Новый вариант формулировки миссии

Является ли данная формулировка миссии предприятия?
 Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия?
 Какие составляющие миссии присутствуют?
 Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми?
 Какую информацию необходимо добавить в формулировку?
 Надо ли полностью менять формулировку миссии?

Задание 1: сформулируйте цели организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче (в соответствии с Вашим вариантом).

Сформулируйте краткосрочные цели и задачи Вашего предприятия, позволяющие решить возникшие проблемы.

Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:

Формулировка целей	Формулировка задач

- Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.

- Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.

- В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Задание 2: сформулируйте цели организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче (в соответствии с Вашим вариантом).

Вариант 2. *Вы – владелец небольшой парикмахерской в так называемом «спальном» районе большого города. Спектр услуг – стрижка, покраска, завивка и укладка волос. В парикмахерской работают мастера – универсалы, что позволяет обслуживать клиентов разного пола и возраста. Для привлечения клиентов на начальном этапе Вы пошли на льготное обслуживание детей, пенсионеров, инвалидов, ввели накопительную систему скидок. Доходы парикмахерской позволяют выплачивать зарплату работникам, закупать необходимые расходные материалы, но прибыли от деятельности предприятия нет.*

Сформулируйте новые цели и задачи предприятия.

Руководство к выполнению работы

Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:

Формулировка целей	Формулировка задач

- Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.

- Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.

- В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Задание 3: сформулируйте цели организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче (в соответствии с Вашим вариантом).

Вариант 3. *Вы – владелец продуктового магазина. Долгое время Ваше предприятие было единственным в микрорайоне, поэтому проблем с персоналом и потребителями у Вас не было. Но через дорогу от Вашего магазина появилась новая торговая точка с тем же ассортиментом товаров, при этом условия для продавцов и покупателей там значительно лучше. В результате Вы ощутили отток персонала и покупателей.*

Сформулируйте новые цели и задачи предприятия.

Руководство к выполнению работы

Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:

Формулировка целей	Формулировка задач

- Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.

- Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.

- В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Задание 4: сформулируйте цели организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче (в соответствии с Вашим вариантом).

Вариант 4. В условиях дефицита мест в дошкольных детских учреждениях Вы решаетесь вложить капитал в организацию коммерческого детского сада. Муниципальные власти выделили Вам запущенное здание старого детского сада, на территории которого долгое время действовала стоянка автотранспорта. Вы нашли подрядчика для восстановления здания, ремонтные работы уже подходят к концу.

Сформулируйте дальнейшие цели и задачи Вашего предприятия.

Руководство к выполнению работы

Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:

Формулировка целей	Формулировка задач

- Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.

- Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.

- В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Задание 5: сформулируйте цели организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче (в соответствии с Вашим вариантом).

Вариант 5. Вы – владелец небольшого, но дорогого ресторана, который рассчитан на посещение потребителей, имеющих достаток значительно выше среднего. Поэтому круг потребителей услуг Вашего ресторана ограничен. При этом Вы живете в среднестатистическом городе России, в котором преобладает население со средним достатком. Товарооборот Вашего ресторана очень мал, так как в день бывает не более 10 посетителей.

Сформулируйте новые цели и задачи Вашего предприятия.

Руководство к выполнению работы

Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:

Формулировка целей	Формулировка задач

- Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.

- Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.

- В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Тестовое задание:

1. Верно ли, что миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации?

- А) да
- Б) нет

2. Можно ли утверждать, что миссия имеет всегда общий философский смысл, но в то же время уникальна в своем роде и характеризует именно ту организацию, в которой она была выработана?

- А) да
- Б) нет

3. Если четкие правила формулировки миссии?

- А) да
- Б) нет

4. Может ли миссия отражать имидж организации?

- А) нет
- Б) да

5. Верно ли утверждение, что миссия организации должна нести в себе конкретные указания относительно того, что и в какие сроки делать организации?

- А) да
- Б) нет

6. Из перечисленных элементов выберите те, которые включаются в содержание миссии:

- А) рост производительности труда
- Б) снижение текучести кадров
- В) выживание фирмы
- Г) инновации фирмы

- Д) круг потребителей фирмы
 7. Миссию организации разрабатывать:
 А) руководители высшего звена
 б) руководители среднего звена
 в) линейные менеджеры
 г) руководители всех уровней управления

Типовые оценочные материалы по теме 3. Анализ внешней среды предприятия

Форма текущего контроля- опрос, ситуационное задание.

Вопросы для опроса:

1. Дайте характеристику и раскройте цели анализа внешней среды предприятия.
2. PEST-анализ микросреды предприятия раскройте его сущность и значение.
3. Раскройте сущность и значение анализа общей ситуации и конкуренции в отрасли

Ситуационное задание:

Проведите PEST-анализ предприятий сферы жилищного строительства.

1. Проведите PEST-анализ предприятия «А», занимающегося производством и реализацией экскаваторов.
2. В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы

Возможности	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	«4»	
Развитие розничной сети	0,10	«2»	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	«5»	
Экономическая стабилизация	0,15	«1»	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	«4»	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	«4»	
Новые технологии	0,15	«2»	
Снижение активности потребителей	0,10	«2»	
Суммарная оценка	1,0		

3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
 - крупные капиталовложения,
 - низкая стоимость производства,
 - патенты,
 - высокая квалификация персонала.
4. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:
 - а) одежду;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) деревообрабатывающие станки;
 - г) автомобили.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Анализ внутренней среды предприятия

Форма текущего контроля- опрос, ситуационные задания, тестирование

Вопросы для опроса:

1. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.
2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»

Тест . «Стратегический анализ внутренней среды предприятия»

1. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
 - А) сильные стороны;
 - Б) слабые стороны;
 - В) возможности;
 - Г) угрозы.
2. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
 - А) сильные стороны отрасли;
 - Б) сильные стороны фирмы;
 - В) цели фирмы;
 - Г) интересы высшего руководства;
 - Д) квалификация работников;
 - Е) степень зависимости от внешней среды;
 - Ж) все перечисленные факторы.
3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:
 - А) материально-техническое обеспечение;
 - Б) продажи;
 - В) закупки;
 - Г) управление людскими ресурсами;
 - Д) производство;
 - Е) все вышеперечисленное.
4. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?
 - А) совместное предприятие в новой области;

- Б) концентрированная диверсификация;
 - В) горизонтальная интеграция или слияние;
 - Г) сокращение;
 - Д) Вертикальная интеграция;
 - Е) конгломеративная диверсификация.
5. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силой, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:
- А) высокого ранга;
 - Б) низкого ранга.
6. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?
- А) уровень специализации поставщик;
 - Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
 - В) темпы инфляции и нормы налогообложения;
 - Г) все перечисленные факторы.
7. Конкурентная среда организации определяется:
- А) только внутри отраслевыми конкурентами;
 - Б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
 - В) фирмами, производящими замещающий продукт;
 - Г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
8. Наличие продуктов-заменителей:
- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
 - Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
 - В) не влияет на ценовую власть покупателей;
 - Г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.
9. Центральная компетенция – это:
- А) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
 - Б) компетенция управленческого персонала фирмы;
 - В) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
 - Г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.
10. Конкуренция между городами возникает по поводу:
- А) привлечения квалифицированных кадров;
 - Б) привлечения капиталов;
 - В) привлечения капиталов и кадров;
 - Г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

Ситуационное задание:

SWOT-анализ компании «АДИДАС»
(Представительство в Санкт-Петербурге)
Сильные стороны

1. Наличие официального представительства

Компания «Adidas Group» единственная среди своих главных зарубежных конкурентов («Puma», «Nike») имеет официальное представительство на локальном уровне, что обеспечивает делегирование части полномочий главного офиса.

2. Бренд «Adidas» воспринимается как элемент статусного положения

Бренд компании является самым известным на территории России, на втором месте находится бренд «Reebok», на данный момент также принадлежащий «Adidas Group», на третьем месте – «Nike». Был подсчитан индекс покупки, равный отношению количества людей, покупающих товары под данным брендом, к доле людей, знающих его. «Adidas Group» - 0,54, «Nike» – 0,50.

3. Лидирующая позиция на рынке

«Adidas Group» занимает лидирующее положение в отрасли, опережая своего ближайшего конкурента, компанию «Nike», почти в полтора раза. На территории Санкт-Петербурга «Adidas Group» имеет наибольшее количество монобрендовых магазинов - 67 магазинов.

4. Наибольшее количество магазинов, имеющих выгодное географическое положение

Компания имеет развитую сеть продажи товаров в розницу на рынке Санкт-Петербурга. С 2002 года в городе было открыто 67 специализированных магазинов «Adidas Group», продажи в которых составляют 75% от общей выручки.

5. Сильная внутрикорпоративная культура

Во-первых, это создание позитивной рабочей атмосферы, которая включает в себя действия по быстрой адаптации работника в коллективе, создании благоприятной рабочей среды.

Во-вторых, воспитание лидеров внутри компании. Уделяется огромное внимание созданию благоприятных условий для движения работников по карьерной лестнице.

Слабые стороны

1. Малая доля самостоятельности в принятии решений

Несмотря на то, что компания «Adidas Group» имеет в Санкт-Петербурге официальное представительство, делегирование полномочий головной компании в Германии и Московского офиса невелико. Централизация компании высокая, соблюдается управленческая иерархия, все решения согласуются с московским и германским офисом, будь то решение об изменении стратегии, привлечении дополнительных денежных средств, открытии магазина, ценообразовании.

2. Сложность поддержания высокого уровня сервиса, связанная с текучестью кадров

Поскольку компания работает с молодыми кадрами, многие из которых рассматривают работу в «Adidas Group» как временный заработок, текучесть кадров, работающих в рознице, высока. Это значит, что велики затраты компании на поиск нового персонала и проведение обучающих программ для них (в связи с тем, что они как правило не обладают всеми необходимыми навыками продавцов), направленных на поддержание должного уровня сервиса в магазинах, сохранение репутации компании. Таким образом, цена труда для компании возрастает.

3. Недостаток финансовых средств для осуществления стратегической инициативы

Так как подразделение «Adidas Group» в Санкт-Петербурге занимается лишь распространением продукции этой торговой марки, все стратегии продумываются и планируются сроком на один год. Конечно, Подразделение имеет возможность выдвигать свои идеи на рассмотрение в штаб-квартире, но тем не менее, если бы оно имело больше финансовых возможностей, то разработка стратегических проектов на локальном уровне стала бы более реальной.

4. Недостаточное внимание к интересам клиентов

На данный момент компания недостаточно внимания уделяет работе с покупателями, изучению их изменяющихся предпочтений, изменениям возрастного состава населения, их ценовых предпочтений. Кроме того, быстро и эффективно реагировать на эти локальные изменения не представляется для компании возможным в виду ограниченных полномочий деятельности.

Возможности

1. Рост популярности спорта среди населения

В настоящее время в Санкт-Петербурге можно заметить тенденцию к увеличению популярности спорта. Политика продвижения спортивных турниров по всей стране, успешное выступление городских команд на чемпионатах по футболу и хоккею привели к увеличению количества фанатов и людей, желающих заняться этими и другими видами спорта.

2. Приближение значимых Чемпионатов

Немаловажной возможностью, связанной с увеличением популярности спортивного образа жизни, является приближение Чемпионатов. Для компании это шанс увеличить популярность бренда среди участников и болельщиков.

3. Высокие темпы роста в отрасли

Насыщение западных рынков товарами привело к смещению центра конкурентной борьбы на Восток. На данный момент наиболее перспективными являются рынки России и Китая, темпы роста отрасли в этих странах составляет около 20% в год. Хотя кризис окажет некоторое

неблагоприятное воздействие на деятельность компании, с другой стороны, он в большей степени скажется на мелких компаниях, не имеющих устойчивой положительной динамики развития.

4. Развитие Интернет-торговли

Популярность Интернета растет с каждым днем. Интернет становится основным хобби, местом работы и отдыха многих людей. С каждым днем увеличивается число тех, кто предпочитает способы виртуального времяпрепровождения реальному. Компания имеет лишь Интернет-каталоги, поэтому введение и развитие он-лайн торговли предоставляет компании спектр новых возможностей, которые позволяют увеличить продажи и уменьшить расходы на содержание магазинов.

Угрозы

1. Рост ценовой чувствительности клиентов

За последние несколько лет на рынке спортивных товаров наблюдались высокие темпы роста (15-18%). Однако, вследствие мирового финансового кризиса эти показатели ухудшатся и потребительские предпочтения изменятся в неблагоприятную для компании сторону. Причиной этому станет снижение реальных доходов населения.

2. Рост конкуренции ввиду насыщения рынка

Рынок спортивных товаров и услуг имеет достаточно низкие входные барьеры, вследствие чего у компании «Adidas Group» существует очень много конкурентов, как российских торговых марок (Спортмастер, Спортландия, Intersport), так и зарубежных (Bosco, Nike, Puma, Ecco).

3. Низкие входные барьеры в отрасль

Низкая доля капиталовложений, требующихся для входа в отрасль, высокие темпы роста, постоянный спрос на продукцию, лояльная политика государства, низкая приверженность российских покупателей к определенному бренду – все эти факторы обеспечивают низкие входные барьеры в отрасль.

4. Подделки

Контрафактная продукция в России получила широкое распространение, вследствие слабых мер по защите интеллектуальной собственности. Распространение некачественных товаров под именем компании наносит сильный удар репутации компании, подвергая под сомнение качество продукции, которую компания распространяет. Доля поддельной обуви «Adidas» составляет около 40%.

5. Повышение таможенных пошлин на ввоз обуви

В результате ситуации, сложившейся в стране из-за Мирового финансового кризиса, правительство, придерживаясь политики протекционизма, применяет меры по защите отечественного производителя, в результате которых следует ожидать повышение таможенных пошлин на ввоз обуви.

6. Уменьшение числа покупателей продукции вследствие демографического кризиса

Так как демографическая ситуация в России ухудшается (демографический рост, в среднем, составляет -0,6%).

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> Наличие официального представительства компании в Санкт-Петербурге Бренд «Adidas» воспринимается как элемент статусного положения Лидирующая позиция на рынке Наибольшее количество магазинов, имеющих выгодное географическое положение Сильная внутрикорпоративная 	<ul style="list-style-type: none"> Малая доля самостоятельности в принятии решений Сложность поддержания высокого уровня сервиса, связанная с текучестью кадров Недостаток финансовых средств для осуществления стратегической инициативы Недостаточное внимание к интересам клиентов

культура	
Возможности (О)	Угрозы (Т)
<ul style="list-style-type: none"> • Рост популярности спорта среди населения • Приближение Чемпионатов • Высокие темпы роста в отрасли • Развитие интернет – торговли 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост ценовой чувствительности клиентов • Рост конкуренции ввиду насыщения рынка • Низкие входные барьеры в отрасль • Подделки товаров • Повышение таможенных пошлин на ввоз обуви • Уменьшение числа покупателей продукции вследствие демографического кризиса

Стратегии дальнейшего развития компании.

Перечислим все возможные стратегии для компании «Adidas Group».

SO-стратегии:

1. Развитие спонсорских отношений с российскими спортивными клубами, взаимодействие с фитнес клубами, организация неформальных спортивных состязаний, поддержка Олимпийского движения
2. Внедрение новых методов распространения товаров (предоставление услуг стилиста в магазинах, осуществление связанных продаж)

ST-стратегия - Увеличение количества отделов смешанных продаж

WO- стратегии:

1. Развитие интернет-торговли
2. Организация маркетинговых программ с привлечением местных спортсменов, специальных акций, разработка специальных логотипов для одежды и обуви, направленная на поддержку Олимпийского движения
3. Преобразование процедуры найма персонала

WT-стратегии:

1. Увеличение доли товаров средней и низкой ценовой категорий товаров
2. Увеличение числа дисконтных центров и их развитие.
3. Проведение специальных акций, развитие системы скидок для разных категорий покупателей, увеличение возможностей получения дисконтных карт
4. Создание уникальной системы сервисного обслуживания, основанной на неформальном общении покупателей и продавцов

Раскройте предложенные стратегии, выразите свое отношение к ним.

Типовые оценочные материалы по теме 5 Формирование стратегии предприятия

Форма текущего контроля- опрос, ситуационное задание: тестирование

Вопросы для опроса:

1. Определите сущность стратегии.
2. Выполните классификацию стратегий предприятия.
3. Расскажите об основных стратегиях развития бизнеса.
4. Определите основные стратегии предприятия.
- 5.

Тест «Виды и характеристика стратегий»

1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:
 А) портфельная;
 Б) текущая;
 В) деловая;
 Г) функциональная.
2. Основной целью портфельной стратегии является:
 А) разделение труда;
 Б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
 В) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
 Г) выявление конкурентных преимуществ.
3. Основной целью деловой стратегии является:
 А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
 Б) расширение портфеля ценных бумаг;
 В) определение работ в подразделениях организации;
 Г) совершенствование структуры управления.
4. Основной целью функциональной стратегии является:
 А) разработка миссии организации;
 Б) разработка целей и задач в подразделениях организации;
 В) определение сроков реализации продукции;
 Г) выявление потребностей персонала.
5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:
 А) эластичность спроса по цене высока;
 Б) эластичность спроса по цене низка;
 В) эластичность спроса по цене нулевая;
 Г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.
6. Стратегия дифференциации особенно успешна:
 А) в условиях массового спроса;
 Б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
 В) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
 Г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.
7. Стратегия сегментации особенно успешна:
 А) при торговле однородным товаром;
 Б) при производстве товаров массового спроса;
 В) при оказании элитных услуг;
 Г) при организации торговли в маленьком городе.
8. Главная цель управления знаниями в организации - это:

- А) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
- Б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
- В) создание новых знаний;
- Г) все предыдущие ответы верны.

9. Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным товаром на данном рынке?

- А) стратегию развития рынка;
- Б) стратегию развития продукта;
- В) стратегию проникновения на рынок.

10. Может ли на практике фирма реализовывать одновременно несколько стратегий?

- А) может;
- Б) не может;
- В) может, только если это многоотраслевая компания.

Ситуационное задание:

Выработайте и сформулируйте стратегию вашей организации (РАНХиГС) в данном регионе с учётом целей, поставленных перед организацией.

Ситуация для анализа

Американская корпорация 3М известна во всём мире. В её штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. учёных. Ассортимент продукции производимой корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создаётся высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому также способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции - финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течении последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

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

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

- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении её руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создаёт временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией; – все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы:

- 1) сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что главное в стратегии?
- 2) какова роль менеджеров в успехах фирмы?
- 3) какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятия

Типовые оценочные материалы по теме 6 Выбор и реализация стратегии

Форма текущего контроля- опрос, презентация и обсуждение докладов.

Вопросы для опроса:

1. Назовите факторы создания конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений.
2. Стратегия лидерства в издержках раскройте смысл.
3. Стратегия дифференциации раскройте смысл.
4. Стратегия фокусировани раскройте смысл.

Примерные темы докладов:

1. Основные факторы-условия успешной реализации стратегии предприятия на примере Воронежской области.
2. Система сбалансированных показателей как метод контроля достижения стратегических целей.
3. Базовые стратегии конкуренции и их применение на крупных Воронежских предприятиях.
4. Стратегический анализ Воронежской диверсифицированной компании.

Типовые оценочные материалы по теме 7 Разработка стратегии на корпоративном уровне

Форма текущего контроля- опрос, презентация докладов, групповое обсуждение

Вопросы для опроса:

1. Раскройте роль и оценку преимуществ диверсификации.
2. Назовите стратегии диверсификации.
3. Раскройте смысл стратегического анализа диверсифицированной компании.

Примерные темы докладов:

1. Процесс стратегического управления, производственные стратегии на крупных Воронежских предприятиях.
2. Порядок проведения PEST-анализа, примеры по Воронежским предприятиям.
3. Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели М. Портера.
4. Содержание и порядок проведения стратегического анализа издержек.
5. Портфельный анализ с помощью матрицы Бостонской консультационной группы.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Раскройте содержание производственной стратегии.
2. Охарактеризуйте стратегию организации производства.
3. Назовите базовые стратегии производства.

Типовые оценочные материалы по теме 8 Разработка стратегии международного развития

Форма текущего контроля- опрос, групповое обсуждение

Вопросы для опроса:

1. Назовите перспективы международного развития.
2. Международная конкуренция

Вопросы для группового обсуждения:

1. Сформулируйте понятие глобализации и назовите факторы, определяющие выбор международной стратегии развития.
2. Приведите методы достижения конкурентных преимуществ на основе международной стратегии.
3. Укажите возможные направления реализации стратегии международного развития.

Типовые оценочные материалы по теме 9 Разработка антикризисной стратегии

Форма текущего контроля- опрос, групповое обсуждение

Вопросы для опроса:

1. Понятие антикризисной стратегии.
2. Виды антикризисных стратегий

Вопросы для группового обсуждения:

1. Дайте понятие антикризисной стратегии.
2. Приведите примеры антикризисных стратегий.
3. Укажите возможные направления развития реализации стратегии сокращения расходов.

Типовые оценочные материалы по теме 10 _Выполнение и контроль стратегии

Форма текущего контроля- опрос, групповое обсуждение

Вопросы для опроса:

1. Назовите основные стадии выполнения стратегии.
2. Раскройте смысл стратегических изменений.
3. Раскройте сущность стратегического контроля.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Назовите и кратко охарактеризуйте основные стадии выполнения стратегии.
2. Укажите основные факторы-условия успешной реализации стратегии предприятия
3. Покажите важность стратегических изменений в организации управления предприятием
4. Охарактеризуйте развитие организационной культуры как один из этапов реализации стратегии.
5. Поясните необходимость стратегического контроля для успешной реализации стратегии.
6. Охарактеризуйте систему сбалансированных показателей как метод контроля достижения стратегических целей.

4.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе оценивания образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Владение навыками	ПК-3.1	формирование

	стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.2	<p>способности осуществлять методы и приемы стратегического анализа внешней и внутренней среды организаций;</p> <p>способность применять принципы и приемы разработки стратегий компании;</p> <p>способность определять этапы и порядок осуществления стратегий компании.</p> <p>формирование знания о понятиях стратегического анализа организации;</p> <p>умение осуществлять стратегический анализ организации;</p> <p>навыка разработки и осуществления стратегии организации</p>
--	--	--------	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.1	Сформированы способности осуществлять методы и приемы стратегического анализа внешней и внутренней среды организаций;	Умеет анализировать составляющие внешнего окружения компании, анализировать внутреннюю среду компании, ее отдельных элементов, разрабатывать стратегию и мероприятия, направленные на ее реализацию.
ПК-3.2	Способен применять принципы и приемы разработки стратегий компании; способен определять этапы и порядок осуществления стратегий компании	Может использовать инструментарий стратегического анализа для выработки стратегии компании, решения ситуационных задач стратегического развития компании, постановки целей на всех уровнях системы управления, отпечает за принятые решения..

4.3.2. Типовые оценочные средства

ЭТАП 1. Контрольный тест:

1. Верно ли, что миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации?
 - А) да
 - Б) нет
2. Можно ли утверждать, что миссия имеет всегда общий философский смысл, но в то же время уникальна в своем роде и характеризует именно ту организацию, в которой она была выработана?
 - А) да
 - Б) нет
3. Если четкие правила формулировки миссии?
 - А) да
 - Б) нет
4. Может ли миссия отражать имидж организации?
 - А) нет
 - Б) да
5. Верно ли утверждение, что миссия организации должна нести в себе конкретные указания относительно того, что и в какие сроки делать организации?
 - А) да
 - Б) нет
6. Из перечисленных элементов выберите те, которые включаются в содержание миссии:
 - А) рост производительности труда
 - Б) снижение текучести кадров
 - В) выживание фирмы
 - Г) инновации фирмы
 - Д) круг потребителей фирмы
7. Миссию организации разрабатывать:
 - А) руководители высшего звена
 - б) руководители среднего звена
 - в) линейные менеджеры
 - г) руководители всех уровней управления

Этап 2 Вопросы для проведения экзамена

1. Продемонстрируйте свои знания по понятию «Стратегическое управление».
2. Продемонстрируйте свои знания особенностей текущего и стратегического управления, дайте сравнительную характеристику.
3. Продемонстрируйте знание этапов развития стратегического управления.
4. Продемонстрируйте знание и понимание проблем стратегического управления.
5. Продемонстрируйте знание функций стратегического управления.
6. Продемонстрируйте знание понятия стратегических решений и их особенностей.
7. Продемонстрируйте знание основных компонент стратегического управления.
8. Продемонстрируйте знание объектов стратегического управления и их характеристики.
9. Продемонстрируйте знание понятия «Стратегическое видение».
10. Продемонстрируйте знание подходов к формированию миссии организации, примените эти знания на примере.
11. Продемонстрируйте знание ключевых элементов миссии.
12. Целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.
13. Продемонстрируйте знание критериев качества целей.
14. Продемонстрируйте знания правил построения иерархии целей.
15. Примените Метод SWOT-анализа на примере.
16. Продемонстрируйте знание порядка проведения PEST-анализа, примените на примере задачи.
17. Продемонстрируйте знание модели М. Портера при оценке степени конкуренции в отрасли.

18. Продемонстрируйте знание основных направлений анализа и общей ситуации в отрасли.
19. Продемонстрируйте знание движущих сил конкуренции.
20. Продемонстрируйте знание ключевых факторов успеха организации, порядка их оценки.
21. Продемонстрируйте знание целей и этапов стратегического анализа внутренней среды предприятия.
22. Продемонстрируйте знание порядка оценки сильных и слабых сторон предприятия.
23. Продемонстрируйте знание порядка проведения стратегического анализа издержек.
24. Продемонстрируйте знание целей и задач стратегического анализа внутренней среды предприятия.
25. Продемонстрируйте знание базовых стратегий конкуренции.
26. Продемонстрируйте знание условий реализации и рисков стратегии лидерства в издержках.
27. Продемонстрируйте знание преимущества стратегии дифференциации и ее рисков.
28. Продемонстрируйте знание стратегии фокусирования.
29. Продемонстрируйте знание стратегий диверсификации.
30. Продемонстрируйте знание содержания и цели стратегического анализа диверсифицированной компании.
31. Примените портфельный анализ с помощью матрицы Бостонской консультационной группы на примере задачи.
32. Продемонстрируйте знание понятия глобализации и факторов, определяющие выбор международной стратегии развития.
33. Продемонстрируйте знание методов достижения конкурентных преимуществ на основе международной стратегии.
34. Продемонстрируйте знание направлений реализации стратегии международного развития.
35. Продемонстрируйте знание понятия антикризисной стратегии.
36. Продемонстрируйте знание реализации стратегии сокращения расходов.
37. Продемонстрируйте знание стадий выполнения стратегии.
38. Продемонстрируйте знания в области стратегических изменений в организации управления предприятием
39. Продемонстрируйте знание одного из этапов реализации стратегии - Развитие организационной культуры.
40. Продемонстрируйте знание и понимание стратегического контроля в реализации стратегии.

Этап 3 Ситуационные задания

Задание: сформулируйте цели организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче (в соответствии с Вашим вариантом).

Вариант 1. Вы – руководитель предприятия розничной торговли бытовой техникой. Ваше предприятие работает с ведущими производителями бытовой техники, ценовая политика позволяет работать с различными группами потребителей. Но в условиях экономического кризиса объем продаж значительно уменьшился и на складе образовалось большое количество нереализованной техники. Вместе с тем, специфика Вашего товара предполагает быстрое моральной устаревание техники, поэтому скопление товара на складе Вам не выгодно.

Сформулируйте краткосрочные цели и задачи Вашего предприятия, позволяющие решить возникшие проблемы.

Руководство к выполнению работы

Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:

Формулировка целей	Формулировка задач

- Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.
- Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.
- В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Задание 1. Письменно ответьте на вопросы:

1. Дайте определение понятия «среда организации».
2. Перечислите факторы внешней среды прямого воздействия.
3. Перечислите факторы внешней среды косвенного воздействия.

Задание 2. Определите степень влияния перечисленных факторов внешней среды на развитие предприятия:

- природные ресурсы России;
- трудовые ресурсы России (количество, уровень образования и культуры, уровень квалификации);
- особенности национального менталитета (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки);
- территория страны (размеры, региональные и национальные особенности);
- международное положение страны, отношение других стран к России;
- государственно-политическое устройство России;
- действующее законодательство;
- состояние правопорядка в России (уровень преступности, правовая защищенность граждан);
- формы собственности (государственная, коллективная, кооперация, частная, муниципальная);
- степень монополизации экономики;
- состояние конкуренции;
- развитие инфраструктуры (информация, транспорт, связь, банковская система, товароснабжение, маркетинг, реклама, страхование, аудит);
- уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительность труда);
- уровень инфляции;
- уровень налогообложения;
- уровень жизни населения;
- уровень безработицы;
- социальная защищенность населения (система трудоустройства, уровень минимальной заработной платы, пенсий, стипендий);
- конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валюты).

Руководство к выполнению работы

1. Для успешного выполнения работы повторите теоретический материал на темы «Внутренняя и внешняя среда организации» и «Стратегическое управление».
2. Для выполнения задания № 2 необходимо распределить перечисленные факторы внешней среды, заполнив следующие таблицы:

Таблица 1 Факторы, способствующие развитию организации

Факторы	Аргументы
Например, низкий уровень минимальной оплаты труда	Позволяет предприятиям снизить издержки на выплату заработной платы персонала

Таблица 2 Факторы, затрудняющие развитие организации

Факторы	Аргументы
Например, менталитет населения России	Возможность введения дополнительных услуг: доставка, кредитование, рассрочка и т.п.

Обратите внимание на то, что перечисленные факторы одновременно могут способствовать развитию предприятия и затруднять его развитие (при наличии определенных условий).

Задание 1. В практической работе на тему «Цели предприятия» Вы сформулировали цели с учетом условий ситуационной задачи. Составьте план деятельности по реализации поставленных целей.

Задание 2. Письменно ответьте на вопросы:

1. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
2. Чем стратегическое планирование отличается от тактического?
3. Что такое оперативное планирование?

Руководство к выполнению работы

1. Для реализации целей необходимо определить конкретные шаги к их достижению. Планирование – это вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов организации на достижение общих целей.
2. Для успешного выполнения работы необходимо продумать, какие мероприятия могут привести Вас и Ваше предприятие к поставленной цели. Например,

Поставленные цели	Мероприятия по реализации целей
Расширение ассортимента товаров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приобрести оборудование для выпечки горячих хлебобулочных изделий 2. Заключить договор поставки молочной продукции с молочным комбинатом в г. Алапаевск 3. Открыть отдел по продаже мясных полуфабрикатов и т.д.

3. Выполнять работу необходимо в форме таблицы, представленной в п.2.

Шкала и процедура оценивания определена регламентом Воронежского филиала РАНХиГС, утвержденным приказом от 09 сентября 2016 года №114-2281 «Порядок применения бально-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХ и ГС»

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09. 2016 №114 -217/1.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости включают:

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов (изданы на кафедре экономики, финансов и менеджмента)
2. Методические рекомендации по формированию портфолио по реализации индивидуальной образовательной траектории студента (изданы на кафедре экономики, финансов и менеджмента)
3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплин кафедры (изданы на кафедре экономики, финансов и менеджмента)

В процессе освоения дисциплины рекомендуется использовать основную и дополнительную литературу, указанную в п.6.1 и п.6.2.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения дисциплины

6.1. Основная литература

1. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко – М.: РИОР ИНФРА-М., 2014. – 228 с.
2. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 5-е изд., перераб и доп. – М.: КНОРУС, 2011. – 496 с.

6.2. Дополнительная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.
2. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
3. Котельников В. Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В. Ю. Котельников. – М.: Эксмо- Пресс, 2007. – 96с.
4. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2006. – 288 с.
5. Лапыгин Ю. Н. Теория организаций: учеб.пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 311 с.
6. Паршин Н.М. Основы менеджмента и управленческой деятельности Учебное пособие для студентов вузов ч-1 ВГТУ, 2013 г,162с.
7. Паршин Н.М. Основы менеджмента и управленческой деятельности Учебное пособие для студентов вузов ч-2 ВГТУ, 2013 г,161с.
- 8.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 99 – 106.

6.4. Нормативно-правовые документы

6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.biblioclub.ru> «Университетская библиотека онлайн»
2. Куб — электронная библиотека <http://www.koob.ru/>
3. <http://www.pedlib.ru/>
4. <http://library.evro-bit.ru/>
5. <http://psylib.org.ua/>
6. <http://www.klex.ru/11m>

6.6. Иные источники

1. Электронно-библиотечная система: <http://www.iprbookshop.ru/>
2. Электронно-библиотечная система: <https://e.lanbook.com/>
3. Электронно-библиотечная система: <https://www.biblio-online.ru/>

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

Программное обеспечение:

- Windows 7
- Office 2007
- Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:

- Гарант
- Консультант Плюс