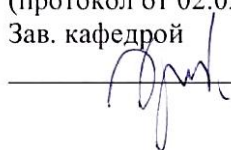


Негосударственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Институт непрерывного образования»

Рассмотрено  
на заседании кафедры экономики и управления  
(протокол от 02.02.2015 г. № 1)  
Зав. кафедрой



В.И. Коробко  
02 февраля 2015 г.

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Ректор НОУ ВПО «ИНО»



Цветлюк Л.С.  
03 февраля 2015 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Современный стратегический анализ»**

для направления подготовки

38.04.04. «Государственное и муниципальное управление»,  
профиль подготовки (программа) «Муниципальное управление»

(квалификация – магистр)

Москва, 2015

## Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование у обучающихся общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по данному направлению подготовки магистров.

Задачи дисциплины и профессиональной деятельности выпускников:  
в области организационно-управленческого вида профессиональной деятельности:

- осуществление стратегического управления в интересах общества и государства (общественное служение), включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов;
- проведение анализа экономического состояния отраслей бюджетного сектора, отдельных организаций, определение экономических последствий подготавливаемых или принятых решений;
- проведение кадровой политики и кадрового аудита, формирование коллектива и организацию коллективной работы, умение максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;
- улучшение деятельности сотрудников организации на основе личного примера, умения обучаться и совершенствовать работу с учетом опыта и новых идей, проявления лидерских качеств, умения принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь, оценивать последствия исполнения решений;
- организация взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами);

в области административно-технологического вида профессиональной деятельности:

- применение законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, в том числе подготовка проектов нормативных правовых актов, их технико-экономическое обоснование;
- оптимизация деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке;

в области консультационной и информационно-аналитической деятельности:

- консультирование государственных, некоммерческих и хозяйственных организаций;
- формирование баз данных, оценка их полноты и качества, применение этих данных для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций;

- применение вычислительной техники, информационно-коммуникационных технологий, математических и статистических методов при решении управленческих задач, в целях информационного обеспечения государственного и муниципального управления;
- разработка административных регламентов, проектов должностных регламентов государственных и муниципальных служащих, должностных обязанностей сотрудников организаций;

в области проектной деятельности:

- составление прогнозов развития организаций, учреждений и отдельных отраслей и предприятий, регионов (с учетом имеющихся социальных, экологических проблем, соблюдения требований безопасности);
- разработка программ социально-экономического развития федерального, регионального и местного уровня;
- обоснование и анализ исполнения социальных и экономических программ, с использованием методов проектного анализа;
- разработка технико-экономического обоснования и определение вероятной эффективности инвестиционных проектов, в том числе и в социальной сфере;

В области научно-исследовательской и педагогической деятельности:

- участие в научно-исследовательских работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготовка обзоров и аналитических исследований по отдельным темам специализации;
- подготовка и апробация отдельных образовательных программ и курсов, представление результатов исследований для других специалистов.

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

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общекультурные компетенции (ОК):

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- способностью к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1);
- готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (ОПК-2);

- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа магистратуры:

*организационно-управленческая деятельность:*

- владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1);
- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);
- способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3);
- владением способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4);

*административно-технологическая деятельность:*

- владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5);
- способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);

*консультационная и информационно-аналитическая деятельность:*

- способностью осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников (ПК-11);
- способностью использовать информационные технологии для решения различных исследовательских и административных задач (ПК-12);
- способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза (ПК-13);

*проектная деятельность:*

- способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации (ПК-15);
- способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях (ПК-16);

*научно-исследовательская и педагогическая деятельность:*

- владением методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20).

## **2. Место дисциплины в структуре ООП ВПО**

Дисциплина является дисциплиной по выбору вариативной части цикла Б 1.

**3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**

*Очная форма обучения*

№	Темы (разделы) дисциплины	Общий объем, академ. часы, ЗЕ	Объем контактной работы с преподавателем, академ. часы		Объем самост. работы обучающихся, академ. часы
			Объем лекционных занятий, академ. часы	Объем практических занятий, академ. часы	
1.	Стратегические проблемы развития производства	26	4	6	16
2.	Стратегия организации (предприятия): общая характеристика	26	4	6	16
3.	Особенности стратегического управления на уровне предприятий	26	4	6	16
4.	Стратегические цели и виды стратегий предприятий (организаций)	26	4	6	16
5.	Организационная структура и стратегия предприятия	26	4	6	16
6.	Стратегический маркетинг. Ситуационный анализ в организации	26	4	6	16
7.	Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия (организации)	26	4	6	16
8.	Стратегическая реализация технической политики предприятия	26	4	6	16
9.	Стратегический потенциал организации. Проектирование систем управления	26	4	6	16
	Итого:	234	36	54	144
	Контроль	18			
	<b>Итого часов с контролем</b>	<b>252</b>			
	<b>Итого зачетных единиц (ЗЕ)</b>	<b>7</b>			

#### **4. Содержание программы учебной дисциплины**

##### **Тема 1. Стратегические проблемы развития производства**

Термины и определения: стратегия, стратегическое управление, стратегия предприятия. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Необходимость развития стратегического менеджмента на российских предприятиях.

Общее содержание стратегического менеджмента в масштабе государства: прогнозирование, программирование, проектирование, координация и регулирование, стратегическое планирование уровня; планирование и регулирование воспроизводства населения, рабочей силы, отраслей промышленности и т.д.

##### **Тема 2. Стратегия организации (предприятия): общая характеристика**

Понятие стратегии. Правила И.Ансоффа. Стратегия предпринимательства. Определение стратегического направления развития компании. Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей. Стратегическое видение. Основная цель и программное заявление. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования. Широкое и узкое понимание миссии. Заинтересованные лица и их цели (субъекты, чьи интересы должны быть отражены в миссии). Характеристики организации, которые должны быть отражены в миссии. Предназначение миссии. Пространственное определение целей. Ключевые пространства по Дракеру.

##### **Тема 3. Особенности стратегического управления на уровне предприятий**

Определение стратегических ресурсов предприятий и сфер деятельности. Две стороны управленческого анализа: анализ текущей предприятия, обеспечение стратегического выбора, обеспечивающего долгосрочную прибыль. Области стратегических возможностей.

Стратегическое управление как комплексный процесс. Функции стратегического управления. Предмет стратегического планирования и управления. Стратегические решения. Объекты стратегического управления. Подходы к стратегическому управлению предприятием. Виды деятельности. Этапы процесса управления. Элементы механизма управления.

Модель жизненного цикла отрасли. Инновационные отрасли, зрелые отрасли и отрасли, переживающие спад. Стратегия инновационных предприятий: наступательная стратегия, стратегия расширения глобального спроса, стратегия «снятия сливок», оборонительная стратегия. Стратегия предприятий зрелых отраслей. Характеристики зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Отрасли, переживающие спад.

Конкурентное преимущество, стратегические проблемы и стратегии бизнеса в отраслях, переживающих спад.

#### **Тема 4. Стратегические цели и виды стратегий предприятий (организаций)**

Миссия и стратегические цели организации. Понятие и значение миссии организации. Цели организации. Приоритеты целей. Перспективные, текущие и оперативные цели. Требования к целям. Процесс выработки целей. Критерии оценки целей.

Типология стратегий. Ограничения при формулировании стратегий. Стратегия деловой единицы и общекорпоративная стратегия. Стратегические хозяйственные центры. Структура и содержание стратегического бизнес-плана. Реинжиниринг.

#### **Тема 5. Организационная структура и стратегия предприятия**

Организационная среда и ее элементы. Внутренняя среда. Внешняя среда. Рабочая и общая среда. Определение критических точек организационной среды. Техника анализа среды. Оценка информации о среде методов А. Мескона. Матрица Вилсона. Метод СВОТ в применении к анализу организационной среды. Прогнозирование деловой среды: типы, подходы, методы (сценарные и количественные).

Установление целей и формирование целевой структуры компании. Построение дерева целей компании, основные требования к нему. Различные подходы к деагрегированию целей на подцели по уровням целевой структуры. Оценка элементов дерева целей на уровнях. Виды экспертных оценок, шкалы измерений, используемые в оценках. Виды и методы экспертных оценок. Критериальный и матричный подходы в оценке относительной важности целей на уровнях целевой структуры. Возможности использования дерева целей при разработке стратегии. Формирование структур управления. Три возможных подхода к распределению ограниченных ресурсов компании с использованием структуры и оценок дерева целей.

#### **Тема 6. Стратегический маркетинг. Ситуационный анализ в организации**

Стратегический маркетинг. Концепция и функции стратегического маркетинга. Стратегическая сегментация рынка. Стратегия ценообразования. Подходы к формированию стратегии фирмы. Основные этапы маркетингового управления фирмой и выработка стратегии маркетинга.

Сотрудничество с фирмами – потребителями как рыночная стратегия: выбор конкретных сегментов рынка и фирм – потребителей в каждом из них; стоимостная оценка выгод для фирмы – потребителя в каждом сегменте рынка.

Различные подходы и методы сканирования обстановки: мониторинг текущих событий, конструирование сценария, Дельфийский метод и др. Анализ конкурентных сил на рынке отрасли. Модель пяти сил конкуренции. Конкуренция среди продавцов. Мощная конкурентная стратегия одной из компаний. Манера использования различного оружия конкуренции. Факторы, определяющие возрастание интенсивности конкуренции в отрасли. Конкурентное давление фирм, входящих в сложившуюся отрасль. Конкурентное давление со стороны замещающих продуктов. Конкурентное давление поставщиков. Конкурентное давление покупателей. Оценка позиций конкурентов. Понятие стратегической группы. Процедура разработки стратегической карты групп на рынке отрасли. Выбор координат для стратегической карты. Оценка будущего поведения конкурентов. Оперативный профиль ключевых конкурентов. Идентификация стратегий и целей, основные элементы общей схемы идентификации. Ключевые факторы конкурентного успеха (КФУ). Примеры КФУ для различных отраслей. Типизация КФУ по связи с: технологией, производством, сбытом, маркетингом, организацией управления и т.д. Оценка общей привлекательности отрасли. Относительность привлекательности отрасли для различных фирм.

#### **Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия (организации)**

Стратегия внешнеэкономической деятельности. Глобальные стратегии и глобальный рынок. Мотивы разработки глобальной стратегии. Экономия на масштабе производства, доступ к дешевым ресурсам, перекрестное субсидирование, национальное стимулирование инвестиций, преодоление торговых барьеров, доступ к стратегически важным рынкам.

Создание и использование стратегических союзов, их возможные виды и направления. Примеры создания стратегических союзов на международном уровне. Главные трудности создания стратегических альянсов. Пять советов менеджерам для достижения наилучших результатов от стратегического альянса. Стратегические намерения, характерные для различных типов фирм на разных уровнях международной конкуренции. Убежища прибыли и критические рынки.

#### **Тема 8. Стратегическая реализация технической политики предприятия**

Инновационная составляющая реализации и прогнозирования технической политики предприятия. Стратегические изменения. Стадии реализации стратегического изменения. Стратегический анализ, стратегические установки и стратегическая реализация технической политики предприятия. Организационное обеспечение реализации технической политики предприятия и оценка ее эффективности.



## **Тема 9. Стратегический потенциал организации.**

### **Проектирование систем управления**

Понятие стратегического потенциала. Методы определения потенциала. Модель влияния рыночной стратегии на прибыль (PJMS). Конкурентоспособность организации как основной показатель ее стратегического потенциала.

Определение и выбор стратегических альтернатив. Стратегии инвестиций в товарные рынки. Возможные критерии выбора стратегических альтернатив. Стратегическое планирование на предприятии.

Условия реализации стратегии. Проектирование систем управления. Управленческая структура предприятия. Взаимосвязь изменений в корпоративной стратегии с изменениями в организационной структуре корпораций. Системы управления предприятием с позиций системы управления ресурсами. Схема реализации стратегического планирования по И. Асоффу. Трудности реализации стратегий предприятия. Сетевые модели в стратегическом менеджменте.

### **5. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа предполагает изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, выполнение самостоятельных заданий, подготовку рефератов.

Контроль за выполнением самостоятельной работы ведется в ходе изучения курса преподавателем на практических занятиях, а также при проверке индивидуальных заданий и письменных работ.

#### Задания для самостоятельной работы (и / или темы рефератов)

##### ***Темы рефератов***

1. Основные характеристики системы управления организацией «...» (на конкретном примере).
2. Стратегический менеджмент как концепция управления «...»(на конкретном примере).
3. Стратегическое планирование развития сферы профессионального образования в регионе.
4. Процедура стратегического прогнозирования в организации.
5. Процедура стратегического программирования в организации.
6. Развитие форм делового сотрудничества организации с другими хозяйствующими субъектами.
7. Применение типов временной ориентации планирования в организации.
8. Стратегическая сегментация рынка.
9. Анализ элементов и критических точек организационной среды.

10. Анализ сильных и слабых сторон организации.
11. Применение методов оценки организационной среды («5x5», SWOT, матрица Вилсона) на фирме «...»(на конкретном примере).
12. Разработка миссии и целей организации.
13. Применение количественных методов анализа факторов среды (на примере дисперсионного анализа).
14. Возможности применения портфельных моделей для выбора и анализа стратегии организации (модель БКГ, матрица Мак-Кинси, модель «7С») в современных условиях.
15. Разработка конкурентной стратегии организации.
16. Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.
17. Применение теории игр в качестве метода выбора стратегии.
18. Применение методов сетевого планирования и управления для выбора стратегии организации.
19. Деревья решений и их применение для разработки стратегии организации.
20. Методы оценки организационных проектов.
21. Методы сравнительного анализа социокультурных инноваций.
22. Методы оценки стратегических зон хозяйствования.
23. Прогнозирование развития организации в условиях национальной экономики.
24. Организация стратегического планирования на макроуровне в России.
25. Конкурентное преимущество, стратегические проблемы и стратегии бизнеса в отраслях, переживающих спад.
26. Комбинированные стратегии диверсификации и возможности их применения в российской экономике.
27. Стратегия предприятия (организации) на международных рынках.
28. Стратегия обеспечения качества продукции фирмы на зарубежных рынках.
29. Комплексный анализ эффективности инжиниринга организации.
30. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
31. Преимущества и недостатки стратегического маркетинга. Условия применения в современной российской экономике.

#### ***Контрольные вопросы для самостоятельной работы***

- 1) Дайте определение термину «стратегия»
- 2) Какова роль стратегии в менеджменте?
- 3) В чем заключается сущность и содержание стратегии?
- 4) Перечислите основные этапы разработки и реализации стратегии.
- 5) Сформулируйте основные стратегические правила.
- 6) Как оценить эффективность стратегии?
- 7) Всегда ли оправдана разработка стратегии?

- 8) Какие задачи возлагались на стратегический менеджмент в эпоху массового производства? массового сбыта? постиндустриальную эпоху.
- 9) Какую эпоху переживает в настоящее время Россия?
- 10) Сформулируйте правила (требования) применения системного подхода к стратегическому менеджменту.
- 11) Какие модификации системного подхода известны в настоящее время?
- 12) Сформулируйте особенности функционального подхода к стратегическому менеджменту.
- 13) Сформулируйте особенности комплексного подхода к стратегическому менеджменту.
- 14) Сформулируйте особенности динамического подхода к стратегическому менеджменту.
- 15) Сформулируйте особенности процессного подхода к стратегическому менеджменту.
- 16) Сформулируйте особенности административного подхода к стратегическому менеджменту.
- 17) Сформулируйте особенности поведенческого подхода к стратегическому менеджменту.
- 18) Сформулируйте особенности ситуационного подхода к стратегическому менеджменту.
- 19) В чем состоит сущность стратегического управления?
- 20) Какие требования предъявляются к менеджеру, осуществляющему стратегическое управление?
- 21) Что понимается под термином «потенциал организации»?
- 22) В чем состоит сущность предпринимательского стиля организационного поведения?
- 23) Как можно реорганизовать стиль поведения организации?
- 24) В чем состоит сущность стратегического планирования?
- 25) В чем заключается методология и логика стратегического планирования?
- 26) Какие показатели используются в стратегическом планировании?
- 27) Как должна быть организована деятельность менеджеров по разработке стратегии?
- 28) Какова роль целеполагания в стратегическом менеджменте?
- 29) Что включает в себя термин «видение» в стратегическом менеджменте?
- 30) В чем заключается сущность и содержание миссии организации?
- 31) Сформулируйте основную концепцию корпоративной миссии.
- 32) Какие существуют подходы к формулированию миссии?
- 33) Перечислите основные правила формулирования миссии.
- 34) Какие факторы оказывают влияние на миссию?
- 35) Какие цели организации относятся к стратегическим?
- 36) В чем заключается сущность метода «дерево целей»?

- 37) Как формулировать цели с использованием принципа SMART?
- 38) Как формируются базы данных о внутренней и внешней среде организации?
- 39) Как провести оценку информации о внутренней и внешней среде?
- 40) В чем состоит сущность PEST-анализа внешней макросреды организации?
- 41) Какие элементы включает система отслеживания внешней среды?
- 42) Какие элементы включает анализ рынка?
- 43) Какие инструменты применяются для анализа рынка?
- 44) Как провести анализ конкурентной среды с использованием «пяти сил конкуренции по Портеру»?
- 45) В чем заключается сущность анализа сильных и слабых сторон организации?
- 46) Какие срезы внутренней среды организации подвергаются управленческому обследованию?
- 47) Для чего используется метод SNW-анализа?
- 48) В чем заключается сущность метода SWOT-анализа?
- 49) Как использовать результаты SWOT-анализа при разработке стратегии?
- 50) Как с помощью матрицы БКГ определить конкурентоспособность фирмы?
- 51) Как с помощью матрица «Дженерал электрик – МакКинси» определить конкурентоспособность фирмы?
- 52) В чем заключается сущность методов анализа конкурентных преимуществ (SWOT, GAP, PIMS, LOTS и др.).
- 53) Как построить дерево показателей конкурентоспособности товара и фирмы?
- 54) Как осуществляется выбор позиций в конкуренции?
- 55) Какие правила применяются для принятия решения о выборе позиции?
- 56) Как оценить будущий конкурентный статус фирмы?
- 57) Как правильно сформулировать стратегическую задачу?
- 58) В чем заключается анализ перспектив и конкурентного статуса фирмы?
- 59) Выделите основные стратегические факторы конкурентного преимущества.
- 60) Перечислите основные этапы стратегического анализа.
- 61) Какие инструменты используются для проведения стратегического анализа?
- 62) В чем заключается сущность метода анализа разрыва?
- 63) В чем заключается сущность анализ динамики издержек и кривая опыта?
- 64) В чем заключается анализ динамики рынка?

- 65) Как использовать модель жизненного цикла для проведения стратегического анализа?
- 66) Сформулируйте основные отличия портфельных моделей анализа стратегии?
- 67) Как использовать стратегический маркетинг для формирования стратегии фирмы?
- 68) В чем заключается концепция и функции стратегического маркетинга?
- 69) Как определить стратегические позиции бизнеса при выборе стратегии?
- 70) Какие стратегические условия влияют на выбор стратегической позиции?
- 71) Как определить координаты стратегических позиций?
- 72) Дайте краткую характеристику стратегических позиций.
- 73) Какие подходы применяются к формированию стратегии фирмы?
- 74) В чем заключается формирование стратегии фирмы по Ф. Котлеру?
- 75) В чем заключается формирование стратегии по М. Мескону?
- 76) Какие задачи решает процесс выполнения стратегии?
- 77) В каких областях фирмы проводятся стратегические изменения?
- 78) Какую роль играет организационная культура в реализации стратегии?
- 79) В чем заключаются проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий?
- 80) В чем заключаются проблемы взаимодействия с внешней средой при реализации стратегии?
- 81) Какую роль играет бюджет в распределении ресурсов?
- 82) Как осуществляется мотивация стратегического планирования?
- 83) Какие методы используются для оценки стратегии?
- 84) В чем заключается сущность стратегической эффективности?
- 85) Какие показатели и критерии используются для оценки эффективности стратегии?
- 86) Как определить будущую эффективность действующей стратегии?
- 87) Как определить будущий конкурентный статус фирмы?
- 88) Для чего применяется стратегический контролинг и каковы его функции?

## 6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Основная

- 1) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/ Юнити-Дана, 2012 г.
- 2) Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Юнити-Дана, 2012 г.

### Дополнительная

- 1) Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие/Юнити-Дана, 2012 г.
- 2) Жуков Б.М., Романов А.А., Басенко В.П. Маркетинг: учебное пособие/Дашков и К, 2012 г.

### Периодические издания

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Регион: экономика и социология. Издательство: СО РАН.</li><li>2. Право и экономика. Издательство: Юстицинформ.</li><li>3. Законодательство и экономика. Издательство: ЗАО «Законодательство и экономика».</li><li>4. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. Издательство Московского университета.</li><li>5. Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). Издательство Московского университета.</li></ol>	ЭБС «Книгафонд» (индивидуальный доступ зарегистрированного пользователя на основании контракта о предоставлении доступа к системе)
<ol style="list-style-type: none"><li>6. Управление городом: теория и практика</li><li>7. Муниципальное право</li><li>8. Региональная экономика и управление: электронный научный журнал</li><li>9. Экономика развития региона</li></ol>	Открытый каталог научных журналов научной электронной библиотеки «E LIBRARY.RU» <a href="http://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_free.asp">http://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_free.asp</a> (открытый доступ зарегистрированного пользователя «НОУ ВПО ИНО»)

**7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины:**

<http://knigafund.ru>

**8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля):**

Обучающиеся осваивают дисциплину (модуль) двумя типами занятий:

- Контактные занятия с преподавателем, которые регламентируются самим преподавателем
- Самостоятельная работа, в ходе которой обучающиеся самостоятельно осваивают учебный материал с использованием рекомендуемой литературой по дисциплине и электронных ресурсов. Результаты освоения учебного материала подтверждаются обучающимися на контактных занятиях с преподавателем путем устных ответов на задания для самостоятельной работы.

Виды контактной работы:

- дискуссия;
- обсуждение конкретных ситуаций по темам практических занятий.

**9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

- Система «Гарант»;
- лицензионное ПО компании IBM.

**11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

В процессе преподавания дисциплины используются следующие технические средства:

- переносной компьютер (1 шт. нетбук Assus)
  - интерактивная доска Trace Board;
  - система интерактивного опроса Votum-11.
- 4) система интерактивного опроса Votum-11.

**12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общекультурные компетенции (ОК):

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- способностью к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1);
- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа магистратуры:

*организационно-управленческая деятельность:*

- владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1);
- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);
- способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3);
- владением способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4);

*административно-технологическая деятельность:*

- владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5);
- способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);

*консультационная и информационно-аналитическая деятельность:*

- способностью осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников (ПК-11);



- способностью использовать информационные технологии для решения различных исследовательских и административных задач (ПК-12);
- способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза (ПК-13);

*проектная деятельность:*

- способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации (ПК-15);
- способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях (ПК-16);

*научно-исследовательская и педагогическая деятельность:*

- владением методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20).

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

При оценивании реферата преподаватель обычно использует следующие критерии:

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать научную литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае, если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

Критерии оценивания на экзамене

<b>Цифровое выражение</b>	<b>Словесное выражение</b>	<b>Описание</b>
5	Отлично	Выполнен полный объем работы, ответ студента полный и правильный. Студент способен обобщить материал, сделать собственные выводы, выразить свое мнение, привести иллюстрирующие примеры
4	Хорошо	Выполнено 75% работы, ответ студента правильный, но неполный. Не приведены иллюстрирующие примеры, обобщающее мнение студента недостаточно четко выражено

3	Удовлетворительно	Выполнено 50% работы, ответ правилен в основных моментах, нет иллюстрирующих примеров, нет собственного мнения студента, есть ошибки в деталях и/или они просто отсутствуют
2	Неудовлетворительно	Выполнено менее 50% работы, в ответе существенные ошибки в основных аспектах темы.

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

Текущая аттестация студентов производится лектором или преподавателем, ведущим семинарские занятия по дисциплине в следующих формах:

- опрос;
- тестирование;
- выполнение заданий на занятии;
- письменные домашние задания и т.д.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Вопросы к экзамену

- 1) Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.
- 2) Содержание стратегического менеджмента в масштабе государства.
- 3) Сущность стратегического менеджмента.
- 4) Стратегическое управление как комплексный процесс.
- 5) Модель стратегического менеджмента.
- 6) Содержание стратегической установки. Миссия организации.
- 7) Ключевые стратегические цели и задачи организации.
- 8) Природа стратегических решений: сущность принятия управленческих решений.
- 9) Моделирование управленческих решений и стратегия действия.
- 10) Сущность и типология стратегий предприятий (организаций).
- 11) Уровни стратегического управления: корпоративная стратегия, стратегия предприятия, функциональная стратегия.
- 12) Слагаемые стратегического управления: стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии.
- 13) Подходы к стратегическому управлению предприятием.
- 14) Значение термина «стратегическое изменение». Стадии реализации стратегического изменения.
- 15) Использование дерева целей при разработке стратегии.

- 16) Структурный анализ конкурентного окружения организации. Проведение структурного анализа (модель пяти сил М. Портера).
- 17) Этапы маркетингового управления фирмой и выработка стратегии маркетинга.
- 18) Оценка стратегического положения предприятия на рынке.
- 19) Идентификация стратегий и целей, основные элементы общей схемы идентификации.
- 20) Анализ затрат конкурентов: анализ стратегических факторов, управляющих затратами; моделирование затрат конкурента.
- 21) Общие конкурентные стратегии.
- 22) Стратегия предприятий зрелых отраслей.
- 23) Взаимосвязь изменений в корпоративной стратегии с изменениями в организационной структуре корпораций.
- 24) Стратегическая значимость ключевых элементов организации: цели (задачи); структура организации; финансовые ресурсы; сбыт; производственная деятельность; исследования и разработки; трудовые ресурсы; системы и процедуры.
- 25) Этапы стратегического процесса оценки преимуществ и недостатков организации.
- 26) Анализ цепочки создания ценности М. Портера.
- 27) Оценка наличия внутренних ресурсов: портфельный анализ (матрица БКГ).
- 28) Процедура разработки стратегической карты групп на рынке отрасли.
- 29) Стратегическое разделение компаний.
- 30) Стратегия деловой единицы и общефирменная стратегия.
- 31) Причины выбора международных стратегий.
- 32) Направления международного стратегического развития: договор о франшизе; офшорное производство; экспорт и импорт.
- 33) Создания стратегических союзов на международном уровне.
- 34) Схемы оценки стратегий: анализ портфеля заказов; матрица МакКинси.
- 35) Схема реализации стратегического планирования по И. Асоффу.
- 36) Схемы оценки стратегий: анализ жизненного цикла; бенчмаркинг.
- 37) Ключевые пространства по Дракеру.
- 38) Анализ отдачи от стратегии.
- 39) Стратегия инновационных предприятий.
- 40) Стратегии осуществления изменений: директивная, основанная на переговорах.
- 41) Организационное обеспечение реализации технической политики предприятия и оценка ее эффективности.
- 42) Содержание стратегического планирования на предприятии.

43) Структура организационного анализа: внутренней среды организации, анализ ресурсов и возможностей, анализ осуществляемой стратегии и определение источников конкурентного преимущества.

44) Разработка стратегического плана. Осуществление стратегии и контроль.

45) Процедура разработки стратегической карты групп на рынке отрасли.

46) Стратегические намерения, характерные для различных типов фирм на разных уровнях международной конкуренции.

47) Стратегические хозяйственные центры.

48) Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия (организации).

49) Содержание стратегического бизнес-плана предприятия (организации).

50) Реинжиниринг бизнес-процессов.

### Тесты по дисциплине

#### ТЕСТ №1

1. Потенциальное стратегическое поле деятельности - это:

- а) не освоенные рынки товаров и услуг;
- б) группы потребителей, потребности которых удовлетворяются длительное время без обновления ассортимента;
- в) привлекательные сегменты рынка;
- г) рынки с малой долей товаров фирмы.

2. Стратегические цели фирмы - это:

- а) результаты, которые в принципе недопустимы, но к которым можно стремиться;
- б) результаты, к которым фирма стремится на протяжении планового периода времени;
- в) результаты, которые достигаются за небольшой и вполне определенный период времени;
- г) результаты, вероятность достижений которых превышает 50%.

3. Стратегический менеджмент - это:

- а) деятельность руководителей фирмы по управлению на базе стратегических целей фирмы;
- б) деятельность персонала фирмы по достижению стратегических целей фирмы;
- в) деятельность фирмы по достижению корректируемых стратегических целей фирмы;
- г) деятельность фирмы по достижению стратегических целей фирмы.

4. Стратегия, стратегический план - реализуется в форме:

- а) конкретного плана мероприятий по достижению конкретной цели (целей) фирмы;
- б) разработки и организации исполнения долгосрочного бюджета фирмы,
- в) совокупность идей (теоретической модели, концепции), направлений, механизмов и методов реализации стратегических целей фирмы;
- г) выработки и постоянного ориентирования (в текущей работе) на достижение миссии фирмы.

5. Конкурентная стратегия фирмы - виолента - это:

- а) локальный силовой бизнес;
- б) глобальный многоцелевой силовой бизнес;
- в) локальный приспособительный бизнес;
- г) глобальный узкоцелевой бизнес.

6. Конкурентная стратегия фирмы - пациента - это:

- а) разовые реакции на изменения потребностей монопольного покупателя;
- б) постоянные приспособления к потребностям широкой (локальной, отраслевой) группы потребителей;
- в) постоянное приспособление к изменяющимся потребностям монопольного покупателя;
- г) разовые реакции на новые виды спроса у группы покупателей.

7. Конкурентная стратегия фирмы - коммутанта - это:

- а) удержание локального рынка с широким кругом покупателей;
- б) расширение географии сбыта своих товаров;
- в) удержание локального рынка для узких (малых) групп покупателей;
- г) расширение ассортимента продаваемых товаров.

8. Конкурентная стратегия фирмы - эксплорента - это:

- а) выход на новые рынки с традиционными товарами;
- б) удержание рынка путем удовлетворения новых потребностей;
- в) освоение новых групп покупателей;
- г) выход на рынок с новыми товарами.

9. Товар «звездное поле бизнеса» («звезда»), - это:

- а) дающий максимум объема доходов;
- б) дающий максимум объема прибылей;
- в) дающий максимальные темпы прироста доли фирмы на рынке;
- г) дающий максимальные темпы прироста доли фирмы на рынке и максимум объема доходов.

10. Товар «дойная корова» - это:

- а) дающий максимум объема доходов;
- б) дающий максимум объема прибылей;
- в) обеспечивающий максимальную долю фирмы на рынке;
- г) гарантирующий заданные объемы доходов.

11. Товар «знак вопроса» («трудный ребенок») - это:

- а) гарантирующий заданный темп роста доходов;
- б) гарантирующий заданные объемы прибылей;
- в) гарантирующий сохранение рыночной доли фирмы (на рынках определенного товара);
- г) не гарантирующий получение прибыли.

12. Товар «церковная крыса» («голодная собака»), - это:

- а) дающий гарантированный объем доходов при минимальных убытках,
- б) не гарантирующий нужного объема прибылей,
- в) дающий гарантированный объем доходов при заданном максимуме издержек,
- г) не гарантирующий заданные объемы доходов и прибылей.

13. Привлекательность рынка - это (вычеркните не относящееся к вопросу):

- а) большой потенциал доходов (объем продаж товара);
- б) отсутствие сильных конкурентов и монополистов;
- в) возможность полного использования потенциала фирмы;
- г) соответствие товарного ассортимента фирмы и потребностей.

14. Стратегия развития фирмы - это курс на (выберите приоритет):

- а) рост рыночной доли фирмы,
- б) рост объема доходов фирмы,
- в) стабильность роста доходов и прибылей фирмы,
- г) рост рентабельности продукции фирмы.

15. Стратегия «сдерживания» («удержания») - это (выберите приоритет):

- а) стабильность доходов фирмы;
- б) стабильность прибылей фирмы;
- в) плановое снижение доходов фирмы;
- г) плановое снижение прибылей фирмы.

16. Стратегия «ухода с рынка» - это (выберите приоритет):

- а) стабилизация доходов фирмы;
- б) плановое снижение доходов фирмы;
- в) свертывание продаж отдельных товаров;
- г) плановое снижение прибылей фирмы.

17. Миссия фирмы (предприятия, общества, группы), - это:

- а) целевая функция развития фирмы;
- б) стратегическая цель (цели) фирмы;
- в) юридический статус фирмы;
- г) место фирмы на рынке (на рынках)

18. Конкурентные рыночные преимущества - это (выберите основное преимущество):

- а) низкие цены;
- б) отсутствие сильных конкурентов;
- в) поддержка государства;
- г) конкурентные товары и маркетинговая стратегия.

19. Экономическая позиция фирмы на рынке - это (выберите приоритет):

- а) величина фирменного капитала;
- б) имидж у покупателей и маркетинговая стратегия;
- в) отсутствие сильных конкурентов;
- г) развитая товаропроводящая сеть.

20. Стратегии фирмы разрабатывают (выберите приоритет):

- а) топ менеджеры фирмы с помощью профессиональных консультантов;
- б) собственники (общее собрание акционеров);
- в) исполнительная дирекция фирмы;
- г) внешние проектно-консультационные фирмы.

## **ТЕСТ № 2**

1. Внутрифирменные факторы, учитываемые при разработке стратегии (выберите приоритет):

- а) численность и квалификация персонала;
- б) уровень менеджмента и маркетинга;
- в) уровень загрузки производственной мощности;
- г) базовая производительность труда.

2. Внешние (для фирмы) факторы, учитываемые при разработке стратегии (выберите приоритет):

- а) большой спрос на товары, аналогичные фирменным;
- б) местная специфика, информация о ней;
- в) «мягкие» налоговые условия для бизнеса;
- г) наличие потенциальных стратегических полей деятельности фирмы.

3. Критерии эффективности инвестиционной стратегии - это:

- а) максимум прироста объема производства товара;
- б) максимум прироста объема прибылей;

- в) максимальная рентабельность продукции фирмы (при заданных ценах) ;
- г) максимальный прирост объема прибылей на вложенный капитал (при заданных сроках).

4. Критерии эффективности фирменной стратегии - это:

- а) увеличение рыночной доли;
- б) увеличение объема доходов фирмы;
- в) реализация комплекса стратегических целей фирмы;
- г) увеличение объема прибылей фирмы.

5. Критерии эффективности инновационной стратегии фирмы - это:

- а) минимальные сроки освоения новой технологии;
- б) минимальные сроки вывода на рынок высокотехнологичных товаров;
- в) максимальные объемы производства высокотехнологичных товаров (в заданные сроки) ;
- г) максимальный прирост доходов фирмы от реализации высокотехнологичных товаров.

6. «Портфельный» анализ — это:

- а) позиционирование групп товаров на рынке;
- б) формирование базы для дифференцированной рыночной стратегии фирмы по группам ее товаров;
- в) группировка товаров с целью сравнительного анализа;
- г) группировка товаров для сравнительного анализа их конкурентоспособности.

7. Организационно-структурная стратегия фирмы - это:

- а) стратегия развития внутренней структуры фирмы;
- б) стратегия развития правовых форм структурных подразделений фирмы;
- в) стратегия развития внутрифирменных организационно-управленческих и технологических связей;
- г) стратегия территориального развития фирмы.

8. Термин «стратегия» означает:

- а) перспективу фирмы;
- б) выбор из вариантов долгосрочного развития фирмы;
- в) искусство полководца;
- г) последовательность (технологию) долгосрочного развития фирмы.

9. Финансовая стратегия фирмы эффективна, если:

- а) обеспечена максимальная ликвидность (платежеспособность) фирмы при заданных показателях эффективности;



- б) обеспечена максимальная ликвидность (платежеспособность) фирмы и минимальные объемы показателя роста;
- в) обеспечена максимальная эффективность (объемы доходов и прибылей) на вложенный капитал (при заданном уровне ликвидности) ;
- г) обеспечены максимальные темпы прироста объемов доходов и прибылей в плановом периоде.

10. Какое понятие (из перечисленных ниже) не относится к этапам «жизненного цикла товара»:

- а) разработка товара;
- б) удержание позиций;
- в) снижение цены на товар;
- г) разработка товара.

11. Какой из вопросов не связан с анализом внутрифирменных социальных проблем:

- а) уровень и прогноз безработицы;
- б) уровень и прогноз инфляции;
- в) прогноз экологической ситуации;
- г) уровень и прогноз кредитных рисков.

12. Какой из вопросов не относится к синтезу внешних условий функционирования фирмы:

- а) график работы фирмы»;
- б) уровень налогообложения (налоговое бремя) ;
- в) валютное регулирование;
- г) антимонопольное законодательство.

13. Какой из вопросов не относится к анализу внешней конкурентной среды фирмы:

- а) рыночная доля фирмы (по группам товаров);
- б) уровень загрузки производственного потенциала фирмы;
- в) показатели конкурентоспособности товаров фирмы;
- г) рекламная стратегия фирмы.

14. «Сценарий» развития обстановки - это:

- а) логическая последовательность решений (действий) руководителей фирмы;
- б) пространственно-временная модель движения товаров фирмы;
- в) пространственно-временное описание действий рыночных субъектов;
- г) пооперационная модель (технология) развития внешней обстановки.

15. Какой из вариантов ответа не связан со стратегией производственного потенциала фирмы:

- а) рост уровня загрузки производственных мощностей;
- б) внедрение новых технологий;
- в) повышение реальных доходов населения;
- г) обеспечение экологических параметров производства.

16. Что приоритетно при разработке стратегии региона, города, сельского района:

- а) рост валового внутреннего продукта;
- б) рост объема национального дохода;
- в) рост реальных доходов населения;
- г) обеспечение экологических рисков и угроз.

17. Особенность миссии и малого бизнеса состоит в (подчеркните приоритет):

- а) создании новых рабочих мест;
- б) снижении потребности в инвестициях;
- в) наполнении рынка местными товарами;
- г) удовлетворении локальных потребностей широкого круга потребителей местными товарами.

18. Что приоритетно при разработке государственной стратегии (подчеркните):

- а) обеспечение экономической безопасности государства;
- б) обеспечение военной (оборонной) безопасности государства;
- в) обеспечение социального национального и духовного единства общества;
- г) обеспечение социально-экономического развития государства.

19. На каком этапе «жизненного цикла товара» масса прибыли обеспечивается за счет прироста объемов реализации товара:

- а) разработка товара;
- б) освоение товара;
- в) развитие товара;
- г) удержание рыночной позиции товара.

20. На каком этапе «жизненного цикла товара» масса прибылей обеспечивается за счет сокращения объема затрат (издержек):

- а) разработка товара;
- б) освоение товара;
- в) развитие товара;
- г) удержание рыночной позиции товара.

### ТЕСТ № 3

1. Какие виды рисков можно не учитывать при разработке стратегии фирмы:

- а) природные (катастрофы);
- б) политические (смена власти и т.п.);
- в) социальные (забастовки и т.п.);
- г) экономические (бизнес-риски).

2. Экономическая позиция фирмы на рынке - это (подчеркните приоритет),

- а) объем капитала фирмы;
- б) величина рыночной доли фирмы, имидж фирмы;
- в) отсутствие сильных конкурентов;
- г) развитая товаропроводящая сеть.

3. Конкретные преимущества на рынке - это (подчеркните приоритет):

- а) низкие цены;
- б) отсутствие сильных конкурентов;
- в) поддержка государства;
- г) конкурентные товары и маркетинговая стратегия.

4. Миссия фирмы (предприятия, общества, корпорации, группы) - это:

- а) целевая функция развития фирмы;
- б) стратегическая цель (цели) фирмы;
- в) юридический статус фирмы;
- г) место фирмы на рынке (на рынках).

5. Стратегия «ухода с рынка» - это:

- а) стабилизация доходов фирмы;
- б) плановые снижения доходов фирмы;
- в) свертывание продаж отдельных товаров;
- г) плановое снижение прибылей фирмы.

6. Стратегия «сдерживания» - это:

- а) стабильность доходов фирмы;
- б) стабильность прибылей фирмы;
- в) плановое снижение доходов фирмы;
- г) плановое снижение прибылей фирмы.

7. Стратегия «развития» - это (подчеркните приоритет):

- а) рост рыночной доли фирмы;
- б) рост объема доходов фирмы;
- в) стабильность роста доходов и прибылей фирмы;
- г) рост объема прибылей фирмы.

8. Привлекательность рынка - это:

- а) большой потенциал объемов продаж товара;
- б) отсутствие сильных конкурентов;
- в) возможность полного использования потенциала фирмы;
- г) соответствие товарного ассортимента фирмы рыночным потребностям.

9. Товар «церковная крыса» («голодная собака»), - это:

- а) дающий гарантированный объем доходов при минимальных убытках;
- б) не гарантирующий заданного объема прибылей;
- в) дающий гарантированный объем доходов при минимуме затрат (издержек);
- г) не гарантирующий заданные объемы доходов и прибылей.

10. Товар «знак вопроса» («трудный ребенок»), - это:

- а) дающий гарантированные темпы роста доходов;
- б) обеспечивающий гарантированные темпы роста прибылей;
- в) дает гарантированный рост рыночной доли фирмы;
- г) не гарантирующий получение прибыли.

11. Товар «дойная корова» - это:

- а) приносящий максимальные доходы;
- б) приносящий максимальные объемы прибылей;
- в) обеспечивает максимальную рыночную долю фирмы;
- г) гарантирующий заданные объемы доходов.

12. Разработка краткосрочных заданий относится к:

- а) оперативному планированию фирмы;
- б) тактическому планированию фирмы;
- в) определению и уточнению миссии фирмы;
- г) функциям стратегического планирования фирмы.

13. Экстраполяция тенденций развития фирмы - это:

- а) перенос закономерностей развития прогнозируемого явления в прошлом на будущие периоды;
- б) создание моделей, имитирующих поведение фирмы в прогнозируемом периоде;
- в) выявление и расчеты показателей по возможным вариантам развития фирмы в прогнозируемом периоде;
- г) разработка сценариев поведения фирмы в будущем.

14. Прогнозировать развитие фирмы - это значит (подчеркните приоритет):

- а) показать, что будет с фирмой в одном из вариантов ее будущего развития;
- б) планировать, что делать руководителям фирмы в будущем;
- в) определить, как изменится внешняя среда фирмы;
- г) определить, что изменится в перспективе внутри фирмы.

15. Инвестиции следует ранжировать (подчеркните стратегический приоритет):

- а) по уровню эффективности отдельных проектов;
- б) по реальности реализации реальных проектов;
- в) по системе зависимости от несобственных источников инвестиций;
- г) по качеству, конкретности разработки проектов.

16. Составные элементы среды для разработки фирменной стратегии - это:

- а) фирма, региональный рынок, рынок России, международный рынок;
- б) внешняя и внутренняя фирменная среда,
- в) рублевый и валютный рынки,
- г) рынки труда, капитала, материальных ресурсов, энергии, интеллектуальных продуктов.

17. Возможности диверсификации производства (в перспективе) выше у:

- а) финансовой, финансово-промышленной, торгово-промышленной, иной группы;
- б) малого предприятия;
- в) государственного предприятия;
- г) некоммерческой организации.

18. Максимальный эффект стратегический менеджмент дает в условиях:

- а) фирмы с узкой специализацией;
- б) фирмы малого бизнеса;
- в) многоотраслевой фирмы (корпорации, группы);
- г) предприятия с преобладанием массового производства.

19. Способность менеджера «мыслить стратегически» означает (подчеркните приоритет):

- а) способность быстро реагировать на возникшие новые обстоятельства;
- б) способность производить стратегию фирмы независимо от перемен во внешней и внутренней среде;
- в) учет накопленного практического опыта в управлении фирмой;
- г) способность анализировать практический опыт фирмы и делать критические выводы.

20. Стратегия фирмы должна выработать (преимущественно):

- а) психологические средства достижения стратегических полей фирмы;

- б) командно-административные рычаги достижения стратегических целей фирмы;
- в) организационно-экономические и правовые механизмы достижения стратегических целей фирмы;
- г) варианты сценариев развития ситуации в стратегический период времени.

#### ТЕСТ № 4

1. Максимальный эффект стратегический менеджмент дает в условиях:
  - а) фирмы с узкой специализацией;
  - б) фирмы малого бизнеса;
  - в) многоотраслевой фирмы (корпорации, группы);
  - г) предприятия с преобладанием массового производства.
  
2. Товар «дойная корова» - это:
  - а) дающий максимум объема доходов;
  - б) дающий максимум объема прибылей;
  - в) обеспечивающий максимальную долю фирмы на рынке;
  - г) гарантирующий заданные объемы доходов.
  
3. Товар «знак вопроса» («трудный ребенок») - это:
  - а) гарантирующий заданный темп роста доходов;
  - б) гарантирующий заданные объемы прибылей;
  - в) гарантирующий сохранение рыночной доли фирмы (на рынках определенного товара);
  - г) не гарантирующий получение прибыли.
  
4. Товар «церковная крыса» («голодная собака»), - это:
  - а) дающий гарантированный объем доходов при минимуме убытков;
  - б) не гарантирующий нужного объема прибылей;
  - в) дающий гарантированный объем доходов при заданном максимуме издержек;
  - г) не гарантирующий заданные объемы доходов и прибылей.
5. Привлекательность рынка - это (вычеркните не относящееся к вопросу):
  - а) большой потенциал объемов продаж товара;
  - б) отсутствие сильных конкурентов;
  - в) возможность полного использования потенциала фирмы;
  - г) соответствие товарного ассортимента фирмы и рыночных потребностей.
  
6. Стратегия «развития» фирмы - это курс на (выберите приоритет):
  - а) рост рыночной доли фирмы;
  - б) рост объема доходов фирмы;

- в) стабильность роста доходов и прибылей фирмы;
- г) рост рентабельности продукции фирмы.

7. Стратегия «сдерживания» («удержания») - это (выберите приоритет):

- а) стабилизация доходов фирмы;
- б) стабилизация прибылей фирмы;
- в) плановое снижение доходов фирмы;
- г) плановое снижение прибылей фирмы.

8. Стратегия «ухода с рынка» - это (выберите приоритет):

- а) стабилизация доходов фирмы;
- б) плановые снижения доходов фирмы;
- в) свертывание продаж отдельных товаров;
- г) плановое снижение прибылей фирмы.

9. Что приоритетно при разработке стратегии региона, города, сельского района:

- а) рост валового внутреннего продукта;
- б) рост объема национального дохода;
- в) рост реальных доходов населения;
- г) обеспечение экологических рисков и угроз.

10. Какой из вариантов ответа не связан со стратегией производственного потенциала фирмы:

- а) рост уровня загрузки производственных мощностей;
- б) внедрение новых технологий;
- в) повышение реальных доходов населения;
- г) обеспечение экологических параметров производства.

11. «Сценарий» развития обстановки - это:

- а) логическая последовательность управленческих решений;
- б) пространственно-временная модель движения товаров фирмы;
- в) пространственно-временное описание действий рыночных субъектов (включая государство) ;
- г) пооперационная модель (технология) развития внешней обстановки.

12. Товар «звездное поле бизнеса» («звезда»), - это:

- а) дающий максимум объема доходов;
- б) дающий максимум объема прибылей;
- в) дающий максимальные темпы прироста доли фирмы на рынке;
- г) дающий максимальные темпы прироста доли фирмы на рынке и максимум объема доходов.

13. Конкурентная стратегия фирмы - коммутанта - это:

- а) удержание локального рынка с широким кругом покупателей;
- б) расширение географии сбыта своих товаров;
- в) удержание локального рынка для узких (малых) групп покупателей;
- г) расширение ассортимента продаваемых товаров.

14. Конкурентная стратегия фирмы - эксплорента - это:

- а) выход на новые рынки с традиционными товарами;
- б) удержание рынка путем удовлетворения новых потребностей,
- в) освоение новых групп покупателей;
- г) выход на рынок с новыми товарами.

15. Конкурентная стратегия фирмы - патента - это:

- а) разовые реакции на изменения потребностей монопольного покупателя,
- б) постоянные приспособления к потребностям широкой (локальной, отраслевой) группы потребителей,
- в) постоянное приспособление к изменяющимся потребностям монопольного покупателя,
- г) разовые реакции на новые виды спроса у группы покупателей.

16. Конкурентная стратегия фирмы - виолента - это:

- а) локальный силовой бизнес;
- б) глобальный многоцелевой силовой бизнес;
- в) локальный приспособительный бизнес;
- г) глобальный узкоцелевой бизнес.

17. Стратегия (стратегический план) реализуется в форме:

- а) конкретного плана мероприятий по достижению конкретной цели (целей) фирмы;
- б) разработки и реализации исполнения долгосрочного бюджета фирмы;
- в) совокупность идей (теоретической модели, концепции), направлений, механизмов и методов реализации стратегических целей фирмы;
- г) выработки и постоянного ориентирования (в текущей работе) на достижение миссии фирмы.

18. Стратегический менеджмент - это:

- а) деятельность руководителей фирмы по управлению на базе стратегических целей фирмы;
- б) деятельность персонала фирмы по достижению стратегических целей фирмы;
- в) деятельность фирмы по достижению корректируемых стратегических целей фирмы;
- г) деятельность фирмы по достижению стратегических целей фирмы.

19. Стратегические цели фирмы - это:



- а) результаты, которые в принципе недопустимы, но к которым можно стремиться;
- б) результаты, к которым фирма стремится на протяжении планового периода времени;
- в) результаты, которые достигаются за небольшой и вполне определенный период времени;
- г) результаты, вероятность достижений которых превышает 50%.

20. Потенциальное стратегическое поле деятельности - это:

- а) не освоенные рынки товаров и услуг;
- б) группы потребителей, потребности которых удовлетворяются длительное время без обновления ассортимента;
- в) привлекательные сегменты рынка;
- г) рынки с малой рыночной долей товаров фирмы.

### **Контрольные работы** **Теоретические вопросы:**

1. Эволюция проблем производства и эволюция систем управления: переход к стратегическому менеджменту. Содержание основных понятий, характеризующих эволюцию систем управления.
2. Стратегическое управление и стратегия: ключевые черты (признаки). Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой.
3. Системный, организационный, процессный, ситуационный подходы к фирме как объекту стратегического управления. Фирма как производственная система. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы фирмы.
4. Процесс и функции стратегического управления. Внутренняя и внешняя среда фирмы, микро- и макросреда.
5. Конкурентоспособность и конкурентное преимущество фирмы. Конкурентный статус фирмы и его оценка по И. Ансоффу.
6. Факторы формирования конкурентоспособности фирмы: внешние (национальный ромб) и внутренние (стратегический потенциал и стратегические ресурсы). Международная конкуренция и конкурентоспособность страны, региона.
7. Задачи и этапы стратегического управления: их краткая характеристика. Модель и основные результаты стратегического управления.
8. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
9. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.

10. Структуризация стратегических целей организации. Программно-целевой метод управления: этапы и оценка целей.
11. Система стратегий и их классификация. Пирамида стратегий Томпсона – Стрикленда. Краткая характеристика цепочки стратегий: общая стратегия – корпоративная стратегия – деловая (конкурентная) стратегия – функциональные стратегии – операционные стратегии.
12. Общая стратегия компании. Корпоративная стратегия компании.
13. Конкурентная стратегия. Функциональные и операционные стратегии.
14. Стратегический маркетинг и корпоративная стратегия: цели и задачи.
15. Выбор стратегии на основе матричного анализа: матрицы БКГ и Мак-Кинзи. Управление корпоративным портфелем.
16. Стратегия инвестиционной деятельности и стратегия обновления.
17. Многонациональная и глобальная стратегии. Основные виды международных стратегий.
18. Глобальная стратегия и конкурентные преимущества. Международные стратегические альянсы.
19. Основы выполнения стратегии. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
20. Проектирование систем управления. Стратегические преимущества и недостатки организационных структур: функциональной, региональной, децентрализованной и др.

### **Практические задания:**

(выполняются на примере конкретной компании, отрасли, ситуации)

1. Оценка нестабильности внешней среды и выбор типа системы управления конкретной компании.
2. Анализ основных экономических показателей отрасли, перспектив ее развития и привлекательности (на примере отрасли, в которой работает фирма или собирается работать).
3. Анализ конкуренции в отрасли на основе моделей пяти сил конкуренции и стратегических групп (на примере конкретной отрасли, где работает или будет работать компания).
4. Анализ стратегических показателей фирмы SWOT-анализ.
5. Оценка конкурентной силы (конкурентоспособности) фирмы (региона, страны: – по выбору студента).
6. Разработка и оценка «дерева целей» конкретной компании.
7. Разработка видения, миссии, целей, общей и деловой стратегии фирмы.
8. Разработка матриц БКГ и Мак-Кинзи и выбор корпоративной стратегии компании.

9. Выбор стратегий бизнеса фирмы на основе одного или нескольких (по выбору студента) методов: анализа разрывов, анализа стратегических кривых (эффекта масштаба, безубыточности и др.).

10. Разработка и обоснование функциональной стратегии конкретной фирмы: маркетинговой, ценовой, товарной, производственной и др. (по выбору студента).

#### **Резервное задание**

11. Структура бизнес-плана и расчет (разработка) одного из его разделов (по выбору студента).