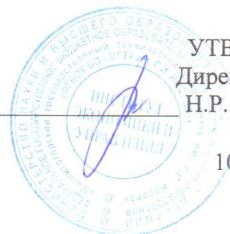






МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Н.Р. Бальнская

10.03.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

Направление подготовки (специальность)  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль/специализация) программы  
Финансовый менеджмент

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения  
очная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	3
Семестр	6

Магнитогорск  
2021 год


Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента 02.02.2021, протокол № 6

Зав. кафедрой  Д.Б. Симаков

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 10.03.2021 г. протокол № 1

Председатель  Н.Р. Балынская

Рабочая программа составлена:  
профессор кафедры Менеджмента, д-р пед. наук  Е.В. Романов

Рецензент:  
директор ООО "БНЭО", канд. экон. наук  Ю.Н. Кондрух

## Лист актуализации рабочей программы

---

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

---

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

---

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

---

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются: формирование умений стратегического анализа как методологической основы разработки стратегии современной организации для повышения ее конкурентоспособности; владение навыками подготовки оптимальных управленческих решений при разработке функциональных стратегий организации, в том числе при управлении проектами инновационного развития организации.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Стратегический менеджмент входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Основы современного промышленного производства

Корпоративная социальная ответственность

Производственный менеджмент

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Бренд-менеджмент

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Основы управленческого консультирования

Lean-менеджмент

Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Управление конкурентоспособностью организации

Производственная – преддипломная практика

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-3	Способен планировать и осуществлять тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения организации
ПК-3.1	Владеет способами и приемами выполнения типовых расчетов, необходимых для составления проектов перспективных планов производственной деятельности организации, разработки технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат для определения себестоимости продукции
ПК-3.2	Решает профессиональные задачи по экономическому планированию деятельности структурного подразделения организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы и повышения конкурентоспособности организации на рынке
ПК-3.3	Осуществляет руководство подготовкой проектов текущих планов

	структурных подразделений организации по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей продукции, работ (услуг) и заключенными договорами, а также обоснований и расчетов к ним
--	--



<p>1.1 Предмет стратегического менеджмента. Место курса в системе наук, изучающих сферу производства. Связь курса с другими управленческими дисциплинами. Развитие концепций менеджмента. Школы стратегического менеджмента: конструк-тивистские (планирования, дизайна, позиционирования) и описательные (обучения, внешней среды, власти, культуры, конфигураций, предпринимательства, когнитивная) теории стратегического менеджмента. Понятие стратегического менеджмента. Подходы к пониманию понятия «стратегия» (стратегия как план, как позиция, как принцип поведения, как «ловкий прием»). Предпосылки стратегического управления (ускорение НТП, снижение эффективности манипуляций с потребителем СМИ и т.д.). Уровни стратегического управления. Общие, деловые, функциональные и операционные стратегии.</p>	6	4		2	2	Работа с литературой и сетевыми ресурсами;	Дискуссия; Экспресс-опрос	ПК-3.2
Итого по разделу	4		2	2				
2. Этапы и методологические особенности разработки стратеги								



<p>2.1 Существующие подходы в установлении этапов разработки стратегии организации. Общая характеристика среды. Составляющие дальнего окружения (макросреды) (политико-правовые, социокультурные, экономические и технологические факторы). Матрица профиля среды. Этапа и особенности осуществления PEST-анализа. Взвешенная оценка влияния факторов среды. Анализ отрасли. Анализ факторов конкуренции в отрасли («модель пяти факторов конкуренции» М. Портера). Анализ положения конкурентов на рынке (карты стратегических групп). Выявление целей и стратегий конкурентов. Сравнительные характеристики основных факторов конкурентоспособности фирм-конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Взвешенная оценка влияния факторов мезосреды на деятельность организации. Эффективность действующей стратегии компании. Выявление ресурсного потенциала, сильных и слабых сторон компании. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам (анализ цепочки создания ценности, бухгалтерский и менеджерский подход к определению издержек). Устойчивость конкурентной позиции предприятия по сравнению с основными соперниками (взвешенная и не взвешенные оценки конкурентной устойчивости). Уточнение сильных, слабых сторон организации, существующих возможностей и угроз (SWOT- анализ). Принятие стратегических решений на основе SWOT- анализа (матрица решений).</p>	6	10	10/4,6И	5	Работа с литературой и сетевыми ресурсами; Кейс-стадии	Отчет по практической работе; аудиторная контрольная работа	ПК-3.3
--	---	----	---------	---	--	---	--------

Итого по разделу	10		10/4,6И	5			
3. Формирование стратегии предприятия							
3.1 Классификация стратегий предприятия. Стратегии развития (роста, поддержания, ухода). Стратегии роста (концентрированного, интегрированного, диверсифицированного). Стратегии поддержания и ухода. Стратегии конкуренции (стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных издержек, сфокусированная нишевая стратегия на базе низких издержек, сфокусированная нишевая стратегия на базе дифференциации). Преимущества и недостатки базовых конкурентных стратегий. Наступательные стратегии (достичь и превзойти конкурента, использовать слаботи конкурента, одновременное наступление на нескольких фронтах, захватывать незанятые пространства, партизанская война), оборонительные стратегии (перекрытие возможных путей атаки, демонстрация способности к активным действиям), комбинированные стратегии. Матрица «Рост-доля рынка» (матрица БКГ), ее преимущества и недостатки. Матрица Мак-Кинси «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция». Модель ADL-LC («Конкурентная позиция – стадия жизненного цикла»). Модель («Состояние отрасли – конкурентное положение»). Принятие стратегических решений на основе матричных моделей.	6	8	6/5И	5	Работа с литературой и сетевыми ресурсами; Кейс-стадии	Отчет по практической работе; аудиторная контрольная работа;	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
Итого по разделу	8		6/5И	5			
4. Функциональные стратегии организации							

<p>4.1 Понятие продукта. Классификация маркетинговых стратегий. Стратегия товара. Стратегия товародвижения. Стратегия товаропродвижения. Стратегия ценообразования. Продуктово-маркетинговая стратегия, как базовая функциональная стратегия. Этапы разработки продуктово-маркетинговой стратегии (определение продуктового профиля, исследование жизненного цикла товара, выявление возможностей и угроз со стороны макро и мезосреды, SNW – анализ по продукту и комплексная оценка конкурентоспособности товаров, SWOT – анализ по продукту, базовые конкурентные стратегии, базовые конкурентные стратегии по конкретным продуктам. Финансовый анализ, как основа для разработки финансовой стратегии. Методы фи-нансового анализа: анализ проектов (расчет точек безубыточности; точек плановой прибыли; чистой приведенной стоимости; внутренней ставки дохода); анализ коэффициентов (коэффициент ликвидности, быстрой ликвидности, леввериджа, оборота, коэффициенты прибыльности, коэффициенты роста, коэффициенты оценки; метод Дю Пона. Финансовая стратегия (оценка структуры предпринимательства, структуры накопления и потребления, стратегия задолженности, стратегия финансирования функциональных подразделений и крупных программ). Долгосрочные и среднесрочные финансовые планы. Взаимосвязь стратегии предприятия и его технологической политики. Инвестиции в технологические ресурсы предприятия. Понятие жизненных циклов</p>	6	8	14/4И	4	Работа с литературой и сетевыми ресурсами; Кейс-стадии	Отчет по практической работе; аудиторная контрольная работа;	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
--	---	---	-------	---	--	--	------------------------

Итого по разделу	8		14/4И	4			
5. Проектирование систем управления и стратегический контроллинг							
5.1 Взаимосвязь стратегии предприятия и его организационной структуры. Сетевые организационные структуры. Адаптация организационной структуры предприятия к изменениям внешней среды. Организация структуры стратегического менеджмента на предприятиях. Содержание процесса проектирования системы управления предприятия. Характеристика стадий и методов проектирования. Реорганизация системы управления предприятия. Стратегический контроллинг на предприятии	6	4	2	1	Работа с литературой и сетевыми ресурсами	Итоговый тест; Представление разработанного тестового задания по курсу.	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
Итого по разделу	4		2	1			
6. Дифференцированный зачет							
6.1 Дифференцированный зачет	6				Подготовка к дифференцированному зачету	Зачет с оценкой	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
Итого по разделу				21,2			
Итого за семестр	34		34/13,6И	17		зао	
Итого по дисциплине	34		34/13,6И	38,2		зачет с оценкой	

## 5 Образовательные технологии

В настоящее время одной из задач современной высшей школы является подготовка компетентного, гибкого, конкурентоспособного специалиста, способного к продуктивной профессиональной деятельности, к быстрой адаптации в условиях научно-технического прогресса, владеющего технологиями в своей специальности, умением использовать полученные знания при решении профессиональных задач. В связи с этим в учебном процессе используются помимо традиционных форм проведения занятий также активные и интерактивные формы.

Проектирование технологии преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» основывается на следующих принципах проектирования оптимальной технологии обучения:

1. Сочетание фундаментального и прикладного характера знания, представленного в содержании обучения.
2. Оптимальное сочетание вербальных и невербальных средств представления информации на основе ее «сжатия» (свертывания).
3. Сочетание репродуктивных и продуктивных методов деятельности студентов на основе постепенного наращивания проблемности в обучении.
4. Соответствии форм обучения и организации учебного процесса содержанию и ведущему методу обучения.
5. Использование новых информационных технологий в обучении.
6. Повышение объективности оценки учебных достижений студентов на основе сочетания традиционных и тестовых методов контроля.

С целью формирования состава компетенций, обеспечения соответствующих знаний, умений и навыков планируется самостоятельное «проектирование» тестовых заданий студентами по изученному курсу. Данная работа позволит систематизировать полученную на занятиях информацию, успешно подготовиться к защите курсовой работы и итоговой аттестации.

Для реализации компетентного подхода предлагается интегрировать в учебный процесс интерактивные образовательные технологии, включая информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), при осуществлении различных видов учебной работы:

- педагогическую технологию «Обучение на ошибках», предполагающую использование в учебном процессе задач с ложной «установкой»;
  - мониторинное (взаимное) обучение;
  - учебную дискуссию;
  - электронные средства обучения (слайд-практики, компьютерные тесты);
  - дистанционные (сетевые) технологии.
- При проведении практических занятий предлагается использовать «бригадную» форму организации учебного процесса. Работа в команде будет способствовать формированию соответствующих компетенций при выполнении различных ролей: «генератора идей», «технолога», «исполнителя», «критика».

Использование мониторинного (взаимного) обучения позволяет:

- актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по теме или проблеме,
- вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к по-лучению новой информации,
- побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;

Как для «обучаемого», так и для «обучающего» важным представляется этап «педагогической рефлексии», который ставит своей целью:

- целостное осмысление, обобщение полученной информации,
- присвоение нового знания, новой информации студентом,

- формирование у каждого студента собственного отношения к изучаемому материалу.

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролирующие тесты. Средством, побуждающим к активному «добыванию» нового знания являются задания на самостоятельное «конструирование» «батареи» тестов по курсу.

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини контрольных работ.

Таким образом, применение интерактивных образовательных технологий придает инновационный характер практически всем видам учебных занятий, включая лекционные.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 361 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-9916-5817-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/386306> – Загл. с экрана.

2. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 463 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4153-1. — Текст :

### **б) Дополнительная литература:**

1. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449664> – Загл. с экрана.

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450496> – Загл. с экрана.

### **в) Методические указания:**

1. Романов Е. В. Стратегический менеджмент для бакалавров [Электронный ресурс] : практикум / Е. В. Романов ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3200.pdf&show=dcatalogues/1/1136700/3200.pdf&view=true>. - Макрообъект.

2. Романов Е.В. Стратегический менеджмент [Текст]: практикум: учеб. пособие/Е.В.Романов, Е.В. Романова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. – 96 с.

### **г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа предусматривает:

- подготовку к практическим занятиям, изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и методических указаниях;
- разработка «батареи» тестов по курсу (в том числе задачи с ложной «установкой»);
- подготовку к зачету с оценкой.

Самостоятельная работа в ходе аудиторных занятий предполагает: изучение и повторение теоретического материала (по конспектам и учебной литературе, методическим указаниям). Самостоятельная работа под контролем преподавателя предполагает выполнение необходимых расчетов по разделам дисциплины. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов предполагает подготовку к практическим занятиям, подготовку к контрольным работам, выполнение практических заданий, подготовку к тестированию; изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и другой литературе; подготовка к зачету.

По данной дисциплине предусмотрены различные виды контроля результатов обучения: текущий контроль (еженедельная проверка выполнения заданий и работы с учебной литературой), периодический контроль (контрольная работа) по каждой теме дисциплины, итоговый контроль в виде зачета с оценкой.

### **Перечень тем практических работ**

#### **1. Разработка миссии организации**

##### **Задание:**

1. Сформулировать миссию организации как утверждение, раскрывающее смысл ее существования, отличие от подобных ей организаций (узкая трактовка миссии) и в широком понимании (как философию и предназначение организации).
2. Сопоставить содержание миссии с приведенной в теоретической части шаблоном.
3. Разработать вариант шаблона миссии, в соответствии с которым сформулировать миссию организации.

#### **2. Формулировка стратегических целей организации**

##### **Задание:**

1. Сформулировать цели организации с учетом сфер установления целей, направлений установления целей и показателей, позволяющих оценить количественно достижение или недостижение цели.
2. Сформулировать цели по ключевым пространствам достижения цели.
3. На основе изложенных подходов к целеполаганию разработать дерево стратегических целей организации, опираясь на правила осуществления декомпозиции генеральной цели и требований к основным характеристикам целей.

#### **3. Методологические основания планирования деятельности организации**

##### **Контрольные вопросы и задания:**

1. Определить роль и значение планирования в системе функций менеджмента.
2. Сформулировать задачи планирования в организации.
3. На основе анализа Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ (статья 3) указать временные интервалы, которые определены для среднесрочного и долгосрочного периода планирования.
4. Раскройте сущность принципов планирования:
  - а) единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации;
  - б) научная обоснованность и оптимальность решений;
  - в) доминирование стратегических аспектов в планировании;
  - г) комплексность планирования;



- д) ресурсная сбалансированность планов;
- е) гибкость и эластичность планирования;
- ж) непрерывность планирования.

#### **4. Анализ макросреды организации**

##### **Задание:**

1. Дать характеристику выбранной для анализа организации организации: (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).
2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, посредством построения матрицы профиля среды и с помощью построения матриц возможностей и угроз.
3. Сопоставить результаты, полученные при использовании различных методов оценки.
4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. Сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.

#### **5. Анализ непосредственного окружения (мезосреды)**

##### **Задание:**

1. Провести анализ ближнего окружения, для трех сценариев развития событий, используя матричные методы оценки (матрицы профиля среды, возможностей и угроз).
2. Сопоставить результаты, полученные при использовании различных методов оценки.
3. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. Сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.

#### **6. Анализ микросреды организации и построение матрицы решений**

##### **Задание:**

1. Провести анализ микросреды организации с помощью *SNW*- анализа.
2. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки ее конкурентоспособности.
3. Построить матрицу *SWOT* на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны дальнего окружения (по итогам проведенного *PEST* – анализа) и ближнего окружения.
4. Построить матрицу решений: а) базовая матрица *SO* («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации»); б) матрица *SOW* («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внутренние слабые стороны организации»; в) матрица *SOT* («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внешние угрозы»).

#### **7. Матрицы стратегического выбора**

##### **Задание:**

1. Построить для своей организации модель *McKinsey* и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией.
2. Построить для своей организации матрицу *ADL* и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией.
3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей.
4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе *SWOT*-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий.

#### **8. Разработка продуктивно-маркетинговой стратегии организации**

**Задание:**

1. Для своей организации разработать продуктивно-маркетинговую стратегию, опираясь на информацию, полученную по результатам стратегического анализа организации.
2. Разработать продуктивно-маркетинговую программу для наиболее приоритетных продуктов организации.

**9. Разработка стратегии управления персоналом организации**

**Задание:**

1. Провести *SWOT* –анализ по персоналу, опираясь на результаты стратегического анализа организации.
2. Разработать матрицу решений по персоналу.
3. Сопоставить матрицу решений по персоналу с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и расхождений и их устранения.

**ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО КУРСУ**

*Вариант 0*

**1. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА**

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ В:

1. Тенденциях разделения труда и кооперации
2. Технологической революции
3. Информационной революции
4. Электронной революции
5. Все варианты ответов правильны

**Ответы 5**

**2. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ**

ПРОБЛЕМА НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ВЫЖИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗАНА В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ С:

1. Оптимизацией работы с дебиторами и кредиторами
2. Созданием эффективной системы маркетинга.
3. Обеспечением социальной вовлеченности сотрудников
4. Внедрением передовых производственных технологий
5. Экономическим стимулированием работы по привлечению клиентов
6. Созданием системы управления запасами

**Ответы 1,2,3,5,6**

**3. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА**

НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА «ПЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ», ВЫДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП И ПОСТРОЕНИИ «ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ» РУКОВОДСТВО МОЖЕТ ВЫБРАТЬ ОДНУ ИЛИ НЕСКОЛЬКО ОБЩИХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ, ТАК УТВЕРЖДАЮТ ПРЕДСТАВИТЕЛИ:

1. Школы власти
2. Школы культуры
3. Школы позиционирования
4. Школы дизайна
5. Школы стратегического планирования
6. Школы обучения
7. Школы предпринимательства

**Ответ 3**

**4. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА**

ОДИН ИЗ ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ ПРОВЕДЕНИЯ ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ PEST- анализа ПРЕДПОЛАГАЕТ:

1. Уточняется перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия. «5» – сильное воздействие, «1» – отсутствие воздействия.
3. Определяется взвешенная оценка по каждому фактору путем деления силы его воздействия на его значимость (вес фактора).
4. Определяется суммарная взвешенная оценка по угрозам
5. Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям
6. Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям и угрозам, указывающая на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы.

**Ответы 3**

**5. УКАЖИТЕ НЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА**

КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП ПОЗВОЛЯЕТ:

1. Выявить издержки конкурентов
2. Определить место конкурентов на рынке
3. Определить существуют ли на рынке свободные ниши
4. Выяснить по каким ценам конкуренты продают свою продукцию

**Ответы 1**

**6. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА**

ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕСОВОЙ КОЭФФИЦИЕНТ ФАКТОРА «ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ» ПРИ СЛЕДУЮЩИХ РАНГОВЫХ ЗНАЧЕНИЯХ – ДОЛЯ РЫНКА -3 балла, ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ – 4 балла, ИЗДЕРЖКИ ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ – 5 баллов, ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ – 4 балла:

1. 1,5
2. 0,85
3. 2,15
4. 0,5
5. 0,25

**Ответы 5**

**7. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ**

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В:

1. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках
2. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях
3. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
4. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью
5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья
6. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов
7. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации
8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации

**Ответы 7,8,9**

**8. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА**

ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО МАКСИМАЛЬНЫЙ ТЕМП РОСТА РЫНКА ПО ПРОДУКТУ СОСТАВЛЯЕТ 20%. ТЕМП РОСТА РЫНКА ПО ПРОДУКТУ ОРГАНИЗАЦИИ – 15%, ДОЛЯ РЫНКА, БОЛЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА:

1. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать
2. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов
3. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранить уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес
4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов

**Ответы 1**

**9. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА**

ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ МАК-КИНСИ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ОЦЕНЕНА В 2 БАЛЛА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ В 3 БАЛЛА (ПО ПЯТИБАЛЬНОЙ ШКАЛЕ):

1. Сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования
2. «Короткие» эффективные инвестиции, связанные с высокой вероятностью исчезновения рынка
3. Четкое определение наиболее перспективных сегментов рынка и целевое инвестирование для развития бизнеса в этих сегментах
4. Очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия
5. Полная ликвидация бизнеса

**Ответы 4**

**10. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНУЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ**

ОПРЕДЕЛИТЕ ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ДЕЙСТВИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

1. PEST- анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ, Матрица решений
2. SNW-анализ, SWOT-анализ, PEST- анализ, Матрица решений
3. SWOT-анализ, PEST- анализ, Матрица решений, SNW-анализ
4. Матрица решений, SNW-анализ, SWOT-анализ, PEST- анализ

**Ответы 1**

**Вопросы к зачету с оценкой**

1. Международные и внутренние изменения, их влияние на стратегию предприятия.
2. Стратегические проблемы предприятия и классификация проблем.
3. Стратегический и оперативный менеджмент. Долгосрочное и стратегическое планирование.
4. Стратегический менеджмент: понятия и предпосылки. Концептуальные положения и основные черты стратегического управления.
5. Научные теории для формирования современной концепции стратегического управления. Школы стратегического управления
6. Организационные уровни стратегического управления. Сущность и характерные мероприятия для каждого уровня.
7. Формирование стратегии предприятия. Классификация стратегий. Сущность и характеристика стратегий поддержания.
8. Формирование стратегии предприятия. Сущность и характеристика стратегий концентрированного роста.

9. Формирование стратегии предприятия. Сущность и характеристика стратегий интегрированного роста.
10. Формирование стратегии предприятия. Сущность и характеристика стратегий диверсифицированного роста.
11. Формирование стратегии предприятия. Сущность и характеристика стратегий ухода.
12. Стратегии действий. Сущность и характеристика наступательных стратегий
13. Сущность и характеристика оборонительных и комбинированных стратегии действий.
14. Характеристики стратегий конкуренции. Преимущества и недостатки базовых конкурентных стратегий.
15. Этапы стратегического управления. Формирование миссии – стратегической установки организации.
16. Формирование стратегических целей. Установление стратегических целей по сферам, направлениям и показателям достижения цели.
17. Формирование стратегических целей. Установление стратегических целей по ключевым пространствам установления целей. Требования к стратегическим целям
18. Ситуационный анализ. Характеристики и цели анализа внешней среды предприятия. Матрицы возможностей и угроз.
19. PEST-анализ макросреды предприятия. Матрица профиля среды, взвешенная оценка, определение весовых коэффициентов.
20. Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Стратегическое значение экономических характеристик отрасли (в том числе, входные и выходные барьеры).
21. Факторы конкуренции в отрасли. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.
22. Анализ положения конкурентов на рынке. Карта стратегических групп.
23. Выявление целей и стратегий конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
24. Анализ микросреды. Оценка эффективности действующей стратегии компании.
25. Анализ микросреды. Выявление ресурсного потенциала организации.
26. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам. Анализ цепочки создания ценности.
27. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. SWOT- анализ. Матрица решений как результат SWOT- анализа.
28. Матрицы стратегического выбора в принятии решений. Матрица ADL-LC. Сущность, методика построения.
29. Матрицы стратегического выбора в принятии решений. Матрица БКГ. Сущность, методика применения, ограничения (правило соответствия).
30. Матрицы стратегического выбора в принятии решений. Матрица Мак-Кинси, сущность и методика построения.
31. Стратегии организации в зарождающейся отрасли и в отрасли на стадии зрелости.
32. Стратегии организации в отрасли на стадии роста и стадии стагнации или спада.
33. Функциональные стратегии и стадии жизненного цикла продукта.
34. Продуктивно-маркетинговая стратегия. Этапы разработки.
35. Стратегический маркетинг. Стратегия товара на разных этапах его жизненного цикла.
36. Стратегии ценообразования и их роль в разработке стратегии маркетинга.
37. Стратегии товаропродвижения, как элемент стратегии маркетинга..
38. Финансовая стратегия предприятия
39. Финансовый анализ. Расчет чистой приведенной стоимости, ставки дисконтирования, внутренней ставки дохода, рентабельности инвестиций, сроков окупаемости инвестиций и коэффициента эффективности инвестиций.
40. Финансовый анализ. Расчет точек безубыточности и точек плановой прибыли.
41. Сущность и особенности разработки стратегии управления персоналом.

42. Стратегия и организационная структура. Роль организационной структуры в реализации стратегии предприятия. Сетевые структуры.
43. Стратегия и техническая политика предприятия. Сущность и особенности разработки производственной стратегии.
44. Инновационная стратегия предприятия.
45. Стратегия организационных изменений.
46. Сущность и особенности стратегического контроля.

Для подготовки к экзамену студент может воспользоваться литературой, представленной в пункте 8 рабочей программы.

*Методические рекомендации для подготовки к экзамену*

Подготовка к зачету предполагает проработку материалов выполненных практических работ осуществляемую совместно с повторением теоретического материала по конспектам лекций, работы с литературой и сетевыми ресурсами.

При самостоятельном изучении материала следует использовать принцип «сжатия» (свертывания) информации: ее наглядного представления в виде информационных моделей (структурно-логических схем, таблиц и т.д.). От того, в какой степени сформировано умение использовать данный принцип в практической деятельности во многом зависит успешность усвоения материала.

При разработке тестовых заданий по всему курсу следует использовать подход, используемый при проектировании задач с ложной «установкой» (заложенной ошибкой). Умение проектировать тесты на основе такого подхода позволяет не только систематизировать приобретенное знание, но и формировать навык обнаружения ошибок. В случае затруднения при изучении дисциплины следует обращаться за консультацией к преподавателю.

## а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
<b>ПК-3 Способен планировать и осуществлять тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения организации</b>		
ПК-3.1	Владеет способами и приемами выполнения типовых расчетов, необходимых для составления проектов перспективных планов производственной деятельности организации, разработки технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат для определения себестоимости продукции	<p><b>Примерные тестовые задания</b></p> <p><i>1. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i></p> <p>ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕСОВОЙ КОЭФФИЦИЕНТ ФАКТОРА «ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ» ПРИ СЛЕДУЮЩИХ РАНГОВЫХ ЗНАЧЕНИЯХ – ДОЛЯ РЫНКА -3 балла, ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ – 4 балла, ИЗДЕРЖКИ ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ – 5 баллов, ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ – 4 балла:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>1,5</b></li> <li>2. <b>0,85</b></li> <li>3. <b>2,15</b></li> <li>4. <b>0,5</b></li> <li>5. <b>0,25</b></li> </ol> <p><i>2. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i></p> <p>ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО МАКСИМАЛЬНЫЙ ТЕМП РОСТА РЫНКА ПО ПРОДУКТУ СОСТАВЛЯЕТ 20%. ТЕМП РОСТА РЫНКА ПО ПРОДУКТУ ОРГАНИЗАЦИИ – 15%, ДОЛЯ РЫНКА, БОЛЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать</li> <li>2. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов</li> <li>3. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранить уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес</li> <li>4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>3. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отношение совокупных постоянных издержек к разности цены и переменных издержек (на единицу продукции)</li> <li>2. Отношение общей накопленной величины дисконтированных доходов к размеру инвестиций</li> <li>3. Отношение суммы совокупных постоянных издержек и плановой прибыли к разности цены и переменных издержек (на единицу продукции)</li> <li>4. Отношение цены единицы продукции к полученному доходу от ее реализации</li> </ol> <p><b>4. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ ADL/LC УЧИТЫВАЕТСЯ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Относительная доля рынка и темп его роста</li> <li>2. Привлекательность рынка – конкурентная позиция</li> <li>3. Привлекательность рынка – конкурентная позиция и стадия жизненного цикла отрасли</li> <li>4. Привлекательность рынка – конкурентная позиция и стадия жизненного цикла отрасли и другие факторы</li> <li>4. Конкурентная позиция – стадии жизненного цикла отрасли</li> </ol> <p><b>5. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБЛАДАЕТ БОЛЬШИМ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ, ТО ЕМУ ЛУЧШЕ ВСЕГО ВЫБРАТЬ СТРАТЕГИЮ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидерства по издержкам</li> <li>2. Фокусирования</li> <li>3. Оптимальных издержек</li> <li>4. Дифференциации</li> </ol> <p><b>6. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отвечает за все аспекты деятельности организации</li> <li>2. Не имеет права подписи</li> </ol>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>3. Принимает окончательные решения 4. Всегда подчиняется линейному руководителю</p> <p><b>7. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b> ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ФОРМИРУЕТСЯ ИСХОДЯ ИЗ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специфики организации масштабов ее деятельности и принятой стратегии</li> <li>2. Знания основных тенденций в отрасли</li> <li>3. Финансовых возможностей владельцев организации</li> <li>4. Опыта и знаний руководителя</li> </ol> <p><b>8. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b> ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ МАК-КИНСИ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ОЦЕНЕНА В 2 БАЛЛА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ В 3 БАЛЛА (ПО ПЯТИБАЛЬНОЙ ШКАЛЕ):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования</li> <li>2. «Короткие» эффективные инвестиции, связанные с высокой вероятностью исчезновения рынка</li> <li>3. Четкое определение наиболее перспективных сегментов рынка и целевое инвестирование для развития бизнеса в этих сегментах</li> <li>4. Очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия</li> <li>5. Полная ликвидация бизнеса</li> </ol> <p><b>9. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b> ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ТЕМП РОСТА РЫНКА ПРОДУКТА ФИРМЫ СОСТАВЛЯЕТ 12%, ДОЛЯ РЫНКА ФИРМЫ, МЕНЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА. МАКСИМАЛЬНЫЙ ТЕМП РОСТА РЫНКА 20%:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать</li> <li>2. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>3. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранять уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес</p> <p>4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов</p> <p><b>Практические работы</b>  <b>Методологические основания планирования деятельности организации</b>  <b>Контрольные вопросы и задания:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить роль и значение планирования в системе функций менеджмента.</li> <li>2. Сформулировать задачи планирования в организации.</li> <li>3. На основе анализа Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ (статья 3) указать временные интервалы, которые определены для среднесрочного и долгосрочного периода планирования.</li> <li>4. Раскройте сущность принципов планирования: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации;</li> <li>б) научная обоснованность и оптимальность решений;</li> <li>в) доминирование стратегических аспектов в планировании;</li> <li>г) комплексность планирования;</li> <li>д) ресурсная сбалансированность планов;</li> <li>е) гибкость и эластичность планирования;</li> <li>ж) непрерывность планирования.</li> </ol> </li> </ol> <p><b>Анализ макросреды организации</b>  <b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дать характеристику выбранной для анализа организации организации: (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).</li> <li>2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, посредством построения матрицы профиля среды и с помощью построения матриц возможностей и угроз.</li> <li>3. Сопоставить результаты, полученные при использовании различных методов оценки.</li> <li>4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. Сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>Анализ непосредственного окружения (мезосреды)</b></p> <p><b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести анализ ближнего окружения, для трех сценариев развития событий, используя матричные методы оценки (матрицы профиля среды, возможностей и угроз).</li> <li>2. Сопоставить результаты, полученные при использовании различных методов оценки.</li> <li>3. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. Сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.</li> </ol> <p><b>Анализ микросреды организации и построение матрицы решений</b></p> <p><b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести анализ микросреды организации с помощью <i>SNW</i>- анализа.</li> <li>2. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки ее конкурентоспособности.</li> <li>3. Построить матрицу <i>SWOT</i> на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны дальнего окружения (по итогам проведенного <i>PEST</i> – анализа) и ближнего окружения.</li> <li>4. Построить матрицу решений: а) базовая матрица <i>SO</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации»); б) матрица <i>SOW</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внутренние слабые стороны организации»; в) матрица <i>SOT</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внешние угрозы»).</li> </ol> <p><b>Матрицы стратегического выбора</b></p> <p><b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Построить для своей организации модель <i>McKinsey</i> и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией.</li> <li>2. Построить для своей организации матрицу <i>ADL</i> и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией.</li> <li>3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей.</li> <li>4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><i>SWOT</i>-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий.</p> <p><b>Разработка продуктово-маркетинговой стратегии организации</b></p> <p><b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для своей организации разработать продуктово-маркетинговую стратегию, опираясь на информацию, полученную по результатам стратегического анализа организации.</li> <li>2. Разработать продуктово-маркетинговую программу для наиболее приоритетных продуктов организации.</li> </ol>
ПК-3.2	<p>Решает профессиональные задачи по экономическому планированию деятельности структурного подразделения организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы и повышения конкурентоспособности организации на рынке</p>	<p><b>Примерные тестовые задания</b></p> <p><b>1. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b></p> <p>ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБЛАДАЕТ БОЛЬШИМ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ, ТО ЕМУ ЛУЧШЕ ВСЕГО ВЫБРАТЬ СТРАТЕГИЮ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидерства по издержкам</li> <li>2. Фокусирования</li> <li>3. Оптимальных издержек</li> <li>4. Дифференциации</li> </ol> <p><b>2. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b></p> <p>ПРЕИМУЩЕСТВА ЭФФЕКТА МАСШТАБА СИЛЬНЕЕ ВСЕГО ПРОЯВЛЯЮТСЯ В:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Единичном производстве</li> <li>2. Мелкосерийном производстве</li> <li>3. Опытном производстве</li> <li>4. Массовом производстве</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>3. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  РЕЗУЛЬТАТ АНАЛИЗА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ, А ТАКЖЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПРЕПЯТСТВИЙ ЕЕ РАЗВИТИЯ, ЭТО :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое планирование</li> <li>2. Стратегия</li> <li>3. SWOT-анализ</li> <li>4. Стратегическое управление</li> <li>5. Долгосрочное планирование</li> </ol> <p><b>4. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появился в результате вертикального разделения труда</li> <li>2. Не имеет права подписи</li> <li>3. Отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности</li> <li>4. Появился в результате горизонтального разделения труда</li> </ol> <p><b>5. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ ADL/LC УЧИТЫВАЕТСЯ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Относительная доля рынка и темп его роста</li> <li>2. Привлекательность рынка – конкурентная позиция</li> <li>3. Привлекательность рынка – конкурентная позиция и стадия жизненного цикла отрасли</li> <li>4. Привлекательность рынка – конкурентная позиция и стадия жизненного цикла отрасли и другие факторы</li> <li>5. Конкурентная позиция – стадии жизненного цикла отрасли</li> </ol> <p><b>6. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПОЛАГАЕТ УЧЕТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технического уровня производственного процесса и возможности модернизации оборудования</li> <li>2. Уровня обеспеченности трудовыми ресурсами и их квалификации</li> <li>3. Возможности быстрой переналадки оборудования</li> <li>4. Инвестиционных приоритетов</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>5. Будущего спроса на продукцию</p> <p><b>7. УКАЖИТЕ ПЕРВЫЕ ЧЕТЫРЕ ДЕЙСТВИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение продуктового профиля и выявление приоритетных позиций</li> <li>2. Исследование жизненного цикла товаров</li> <li>3. Выявление возможностей и угроз для продукта организации со стороны ближнего и дальнего окружения</li> <li>4. SNW-анализ</li> <li>5. Комплексная оценка конкурентоспособности предлагаемых товаров и услуг</li> <li>6. SWOT-анализ и матрица решений на его основе</li> <li>7. Выбор базовых конкурентных стратегий</li> </ol> <p><b>8. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНУЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ОПРЕДЕЛИТЕ ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ДЕЙСТВИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PEST- анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ, Матрица решений</li> <li>2. SNW-анализ, SWOT-анализ, PEST- анализ, Матрица решений</li> <li>3. SWOT-анализ, PEST- анализ, Матрица решений, SNW-анализ</li> <li>4. Матрица решений, SNW-анализ, SWOT-анализ, PEST- анализ</li> </ol> <p><b>9. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>СТРАТЕГИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, В ОСНОВЕ КОТОРОЙ ЛЕЖИТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ ЦЕНЫ НА ТОВАР В СВЯЗИ С ЕГО УНИКАЛЬНЫМИ СВОЙСТВАМИ НАЗЫВАЕТСЯ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия проникновения</li> <li>2. «Снятие сливок»</li> <li>3. Установление фракционных цен</li> <li>4. Цена потребительского сегмента рынка</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>10. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  НА ЭТАПАХ РОСТА И ЗРЕЛОСТИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА ИСПОЛЬЗУЮТ СТРАТЕГИИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дизайна</li> <li>2. «Перекрытия» товаров друг другом</li> <li>3. «Сбора урожая»</li> <li>4. «Снятия сливок»</li> </ol> <p><b>11. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  СОСТАВЛЯЮЩИМИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ЯВЛЯЮТСЯ СТРАТЕГИИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценообразования</li> <li>2. Товара</li> <li>3. Захвата рынка</li> <li>4. Товародвижения</li> <li>5. Товаропродвижения</li> </ol> <p><b>12. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  НА СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ ОТРАСЛИ ПОЛИТИКА В ОТНОШЕНИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПРЕДПОЛАГАЕТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение новых сегментов покупателей за счет последовательного снижения цен, демонстрации новых возможностей использования товара</li> <li>2. Поддержание интереса к товарам и услугам, их привлекательного имиджа</li> <li>3. Предложение сопутствующих товаров и дополнительных услуг, новых вариантов использования товара</li> </ol> <p><b>14. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  НА СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ, ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПОЛАГАЕТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение потребительских свойств, совершенствование дизайна товара</li> <li>2. Обновление и адаптация товара к происходящим изменениям</li> <li>3. Сокращение товарных групп и моделей товаров, увеличение объемов продаж</li> <li>4. Отчетливую дифференциацию за счет улучшения качества и обновление товара</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>15. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  К ОСНОВНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ОТНОСЯТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инфраструктуру фирмы</li> <li>2. Материально-техническое снабжение</li> <li>3. Производство</li> <li>4. Входящие и исходящие поставки</li> <li>5. Продажи и маркетинг</li> <li>6. Технологические разработки</li> </ol> <p><b>Практические работы</b>  <b>Разработка миссии организации</b>  <b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулировать миссию организации как утверждение, раскрывающее смысл ее существования, отличие от подобных ей организаций (узкая трактовка миссии) и в широком понимании (как философию и предназначение организации).</li> <li>2. Сопоставить содержание миссии с приведенной в теоретической части шаблоном.</li> <li>3. Разработать вариант шаблона миссии, в соответствии с которым сформулировать миссию организации.</li> </ol> <p><b>Формулировка стратегических целей организации</b>  <b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулировать цели организации с учетом сфер установления целей, направлений установления целей и показателей, позволяющих оценить количественно достижение или недостижение цели.</li> <li>2. Сформулировать цели по ключевым пространствам достижения цели.</li> <li>3. На основе изложенных подходов к целеполаганию разработать дерево стратегических целей организации, опираясь на правила осуществления декомпозиции генеральной цели и требований к основным характеристикам</li> </ol>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>Анализ микросреды организации и построение матрицы решений</b></p> <p><b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести анализ микросреды организации с помощью <i>SNW</i>- анализа.</li> <li>2. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки ее конкурентоспособности.</li> <li>3. Построить матрицу <i>SWOT</i> на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны дальнего окружения (по итогам проведенного <i>PEST</i> – анализа) и ближнего окружения.</li> <li>4. Построить матрицу решений: а) базовая матрица <i>SO</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации»); б) матрица <i>SOW</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внутренние слабые стороны организации»; в) матрица <i>SOT</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внешние угрозы»).</li> </ol>
ПК-3.3	<p>Осуществляет руководство подготовкой проектов текущих планов структурных подразделений организации по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей продукции, работ (услуг) и заключенными договорами, а также обоснований и расчетов к ним</p>	<p><b>1. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b></p> <p>«ПАРТИЗАНСКАЯ ВОЙНА» ПРЕДПОЛАГАЕТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предложение аналогичного по качеству товара по более низкой цене</li> <li>2. Придание товару новых потребительских свойств</li> <li>3. Сооружение новых производственных мощностей в непосредственной близости от заводов конкурента</li> <li>4. Расширение ассортимента товаров (создание аналогов каждого товара конкурента)</li> <li>5. Неожиданное резкое снижение цен</li> <li>6. Предложение больших скидок в течении короткого промежутка времени</li> <li>7. Проведение специальных компаний по отвлечению потребителей от конкурентов (сокращение сроков поставок, технические консультации и т.д.)</li> <li>8. Привлечение потребителей конкурентов, чья продукция не отличается высоким качеством, свойствами и экономичностью</li> <li>9. Атака на конкурентов со слабой торговой маркой</li> <li>10. Работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать</li> </ol> <p><b>2. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b></p> <p>ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ СОСТОИТ В:</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>1. Ориентации на максимальное снижение издержек по сравнению с конкурентами</p> <p>2. Придании товару уникальных свойств</p> <p>3. Ориентации на определенный географический регион</p> <p>4. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов</p> <p><b>3. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b></p> <p>ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ФОКУСИРОВАНИЯ СОСТОИТ В:</p> <p>1. Ориентации на покупателей со специфическими потребностями</p> <p>2. Ориентации на повышение качества товара</p> <p>3. Ориентации на определенный географический регион</p> <p>4. Ориентации на повышение качества обслуживания</p> <p>5. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов</p> <p><b>4. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b></p> <p>СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В:</p> <p>1. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации</p> <p>2. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации</p> <p>9. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации</p> <p>4. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках</p> <p>5. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях</p> <p>6. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта</p> <p>7. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью</p> <p>8. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья</p> <p>9. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов</p> <p><b>5. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b></p> <p>СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В:</p> <p>1. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках</p> <p>2. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях</p> <p>3. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта</p> <p>4. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья</p> <p>6. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов</p> <p>7. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации</p> <p>8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации</p> <p>9. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации</p> <p><b>6. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  <b>СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В:</b></p> <p>1. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках</p> <p>2. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях</p> <p>3. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта</p> <p>4. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью</p> <p>5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья</p> <p>6. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов</p> <p>7. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации</p> <p>8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации</p> <p>9. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации</p> <p><b>7. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>К ЧИСЛУ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЦЕЛЕЙ ОТНОСЯТ:</b></p> <p>1.Реалистичность</p> <p>2.Максимизация прибыли</p> <p>3.Конкретность</p> <p>4.Измеримость</p> <p>5.Непротиворечивость</p> <p>6.Горизонт планирования</p> <p><b>8. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  <b>ТРАДИЦИОННО, СЧИТАЕТСЯ, ЧТО В МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНЫ НАЙТИ ОТРАЖЕНИЕ СЛЕДУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ:</b></p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>1. Потребители  2. Продукция (услуги)  3. Рынки  4. Широкие экономические задачи фирмы  5. Философия  6. Самооценка  7. Забота об имидже  8. Оценка угроз  9. Оценка возможностей</p> <p><b>9. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ МОЖЕТ БЫТЬ ОЦЕНЕНА ПО:</p> <p>1.Росту объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличению (уменьшению) доли рынка.  2.Объему налоговых отчислений по сравнению с объемом отчислений конкурентов.  3.Меньшими чем у конкурентов амортизационными отчислениями.  4.Динамике таких показателей как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов.  5.Репутации и имиджу в глазах потребителей.</p> <p><b>10. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  ПОСТАВЩИКИ СПОСОБНЫ ДИКТОВАТЬ УСЛОВИЯ ЕСЛИ:</p> <p>1.Поставщики сконцентрированы  2.Для потребителя велика стоимость замены одного поставщика другим  3.Для поставщика безразлично кто покупатель  4.Поставщик способен диверсифицироваться</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>11. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  <b>УГРОЗА ПРОНИКНОВЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛЬ СВЯЗАНА:</b>  1. Со способностью конкурента реализовать эффект масштаба  2. Со способностью конкурента реализовать эффект обучаемости  3. С наличием капитала  4. С доступом к каналам распространения  5. С наличием специализированного оборудования, которое можно продать по остаточной стоимости</p> <p><b>12. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  <b>ПРИ АНАЛИЗЕ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ РАССМАТРИВАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ:</b>  1. Выборы президента  2. Угрозы со стороны новых конкурентов в отрасли  3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей  4. Изменение законодательства  5. Значимые тенденции в области НИОКР  6. Уровень инфляции</p> <p><b>13. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ПРИ ПОСТРОЕНИИ МАТРЦЫ ПРОФИЛЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ:</b>  1. Определяют силу влияния фактора на отрасль  2. Определяют силу влияния фактора на организацию  3. Определяют направленность влияния (положительное или отрицательное)  4. Определяют интегральную оценку  5. Умножают интегральную оценку на весовой коэффициент</p> <p><b>14. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ:</b>  1. Анализ внутренней среды организации  2. Формулирование миссии организации  3. Анализ дальнего окружения (анализ макросреды)</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>4. Анализ ближнего окружения (мезосреды)</p> <p>5. Формулирование и выбор действий, ведущих к долгосрочному повышению результативности деятельности относительно конкурентов</p> <p>6. Реализация стратегии, выполнение намеченного стратегического плана</p> <p>7. Оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии</p> <p>8. Корректировку стратегии в процессе стратегического анализа</p> <p><b>15. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ РЕШАЮТ ЗАДАЧИ, СВЯЗАННЫЕ С:</b></p> <p>1. Достижением диверсификации</p> <p>2. Достижением синергетического эффекта среди родственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество</p> <p>3. Созданием инвестиционных приоритетов и переливов ресурсов компании в наиболее перспективные области</p> <p>4. Объединением стратегических действий основных функциональных подразделений (финансы, НИОКР и т.д.)</p> <p>5. Покупкой материалов, управлением запасами, профилактическим ремонтом, транспортировкой и т.д.</p> <p>6. Обзором, пересмотром и объединением предложений менеджеров на местах</p> <p><b>16. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  <b>УКАЖИТЕ ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ</b></p> <p>1. Достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон и компенсации слабостей компании Расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период</p> <p>2. От настоящего к будущему</p> <p>3. Повышение адаптационной способности компании, ее устойчивости под действием внешней среды</p> <p>4. От будущего к настоящему и обратно в будущее</p> <p>5. Оптимизация расхода ресурсов на основе применения моделей</p> <p>6. Рентабельность, прибыльность</p> <p>7. Поиск возможностей и разработка методов влияния на рыночную ситуацию в выгодном для себя свете</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>Практические работы</b>  <b>Разработка миссии организации</b>  <b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулировать миссию организации как утверждение, раскрывающее смысл ее существования, отличие от подобных ей организаций (узкая трактовка миссии) и в широком понимании (как философию и предназначение организации).</li> <li>2. Сопоставить содержание миссии с приведенной в теоретической части шаблоном.</li> <li>3. Разработать вариант шаблона миссии, в соответствии с которым сформулировать миссию организации.</li> </ol> <p><b>Формулировка стратегических целей организации</b>  <b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулировать цели организации с учетом сфер установления целей, направлений установления целей и показателей, позволяющих оценить количественно достижение или недостижение цели.</li> <li>2. Сформулировать цели по ключевым пространствам достижения цели.</li> <li>3. На основе изложенных подходов к целеполаганию разработать дерево стратегических целей организации, опираясь на правила осуществления декомпозиции генеральной цели и требований к основным характеристикам</li> </ol> <p><b>Анализ микросреды организации и построение матрицы решений</b>  <b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести анализ микросреды организации с помощью <i>SNW</i>- анализа.</li> <li>2. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки ее конкурентоспособности.</li> <li>3. Построить матрицу <i>SWOT</i> на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны дальнего окружения (по итогам проведенного <i>PEST</i> – анализа) и ближнего окружения.</li> <li>4. Построить матрицу решений: а) базовая матрица <i>SO</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации»); б) матрица <i>SOW</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внутренние слабые стороны организации»; в) матрица <i>SOT</i> («внешние возможности + внутренние сильные стороны организации – внешние угрозы»)</li> </ol>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><b>Разработка стратегии управления персоналом организации</b></p> <p><b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести <i>SWOT</i> –анализ по персоналу, опираясь на результаты стратегического анализа организации.</li> <li>2. Разработать матрицу решений по персоналу.</li> <li>3. Сопоставить матрицу решений по персоналу с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и расхождений и их устранения.</li> </ol>



**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

*Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме дифференцированного зачета.*

**Показатели и критерии оценивания зачета:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся показывает высокий уровень знаний не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам, оценки и вынесения критических суждений. Уровень усвоения знаний умений и навыков не ниже 0,9.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам. Уровень усвоения знаний умений и навыков – 0,8-0,9.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся показывает знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, интеллектуальные навыки решения простых задач. Уровень усвоения знаний умений и навыков – 0,7-0,8.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – задание преподавателя выполнено частично, в процессе защиты работы обучающийся допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – задание преподавателя выполнено частично, обучающийся не может воспроизвести и объяснить содержание, не может продемонстрировать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи. Уровень усвоения знаний умений и навыков – менее 0,7.



