

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 29.09.2021 15:24:14  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35108

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Беденко Н.Н.  
«28» августа 2021 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Стратегический менеджмент

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Маркетинг

Для студентов очной формы обучения

Составитель: Старшинова Т.А., к.э.н., доцент

Тверь, 2021

## **I. Аннотация**

### **1. Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом**

Стратегический менеджмент

### **2. Цель и задачи дисциплины**

Цель дисциплины – получение необходимых базовых знаний в области теории и практики стратегического управления как главного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, рассмотрение достижения долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации.

Задачами освоения дисциплины являются:

передача систематизированных знаний о стратегическом управлении с целью формирования у обучающихся определенного видения развития организации в будущем.

### **3. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина относится к базовой части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Маркетинг».

Преподавание данной дисциплины в содержательно-логическом плане связано с такими дисциплинами, как: Маркетинговые исследования, Теория организации, Маркетинг, Экономика организации и др.

### **4. Объем дисциплины (или модуля):**

Очная форма: 6 зачетных единиц, 216 академических часа, в том числе

**контактная работа:** лекции 36 час., практические занятия 36 час., **самостоятельная работа** 108 часов, контроль 36 часов.

Заочная форма: 6 зачетных единиц, 216 академических часа, в том числе

**контактная работа:** лекции 12 час., практические занятия 12 час., **самостоятельная работа** 183 часа, контроль 9 часов.

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

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (или модулю)
<p><b>ОПК-3 – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b></p>	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - методами проектирования организационных структур управления с учетом распределения и делегирования полномочий;                      - алгоритмами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций;                      - способами определения видов и объемов личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - определять тип и вид организационной структуры управления;                      - анализировать организационные структуры управления и вносить необходимые изменения;                      - распределять и делегировать полномочия в разных организационных структурах управления;                      - анализировать стратегии управления человеческими ресурсами в организации.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - условия и особенности выбора и проектирования видов организационных структур управления;                      - особенности делегирования полномочий в различных организационных структурах управления;                      - понятие и виды стратегий организации;                      - стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации.</p>
<p><b>ПК-3 – владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</b></p>	<p><b>Начальный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - методами стратегического анализа при оценке внешней и внутренней среды организации.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - проводить анализ факторов внешней и внутренней среды организации;                      - проводить оценку конкурентоспособности организации.</p>
	<p><b>Знать:</b>                      - факторы внешней и внутренней среды организации;                      - понятие, показатели и факторы конкурентоспособности организации;                      - методы стратегического анализа.</p>
	<p><b>Промежуточный уровень</b>  <b>Владеть:</b>                      - способами и алгоритмами разработки и реализации стратегии организации.</p>
	<p><b>Уметь:</b>                      - разрабатывать альтернативные варианты стратегий на основе стратегического анализа, проводить их оценку;                      - осуществлять выбор стратегии организации;</p>

	<p>- организовать процесс осуществления выбранной стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие и виды стратегии организации;</li> <li>- этапы разработки и осуществления стратегии организации.</li> </ul>
<p><b>ПК-5 – способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</b></p>	<p><b>Начальный уровень</b></p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами и методами анализа функциональных стратегий организации и связей между ними.</li> </ul>
	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать функциональные стратегии организации;</li> <li>- идентифицировать и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации.</li> </ul>
	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и виды функциональных стратегий организации;</li> <li>- виды взаимосвязей между функциональными стратегиями организации;</li> <li>- способы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями.</li> </ul>

**6. Форма промежуточной аттестации – экзамен, курсовая работа.**

**7. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**1. Для студентов очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
Раздел 1. Система стратегического менеджмента	30	6	6	18
Раздел 2. Инструменты стратегического менеджмента	30 30	6	6	18
Раздел 3. Корпоративные стратегии	30	6	6	18
Раздел 4. Стратегии бизнес - уровня	30	6	6	18
Раздел 5. Стратегии предприятий различных форм и отраслей	30	6	6	18
Раздел 6. Стратегии функционального уровня	30	6	6	18
<b>Контроль</b>	<b>36</b>			
<b>Итого часов</b>	<b>216</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>108</b>

**2. Для студентов заочной формы обучения – ускоренное обучение по индивидуальному плану**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические занятия	
ТЕМА 1. Система стратегического менеджмента	35	2	2	31
ТЕМА 2: Инструменты стратегического менеджмента	35	2	2	31
ТЕМА 3: Корпоративные стратегии	35	2	2	31
ТЕМА 4: Стратегии бизнес - уровня	34	2	2	30
ТЕМА 5: Стратегии предприятий различных форм и отраслей	34	2	2	30
ТЕМА 6: Стратегии функционального уровня	34	2	2	30
<b>Переаттестовано</b>	<b>0</b>			
<b>Контроль</b>	<b>9</b>			
<b>ИТОГО</b>	<b>216</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>183</b>

## Учебная программа дисциплины

### Раздел 1. Система стратегического менеджмента

#### *Тема 1. Введение в стратегический менеджмент*

Понятие стратегического менеджмента. Эволюция развития. Школы стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического управления. Основные элементы и этапы стратегического управления.

#### *Тема 2. Стратегия: формирование, реализация*

Понятие стратегии. Факторы, влияющие на стратегию, элементы стратегий. Виды стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегическое решение, подходы к разработке стратегий. Выявление и анализ стратегических проблем. Анализ действующей стратегии. Условия эффективной реализации стратегии.

#### *Тема 3 Стратегическое планирование и целеполагание*

Понятие и основные этапы стратегического планирования. Текущее, перспективное и стратегическое планирование. Понятие миссии.

Функции и назначение стратегического планирования Классификация планирования Критерии оценки эффективности планирования Предмет стратегического планирования, этапы стратегического планирования. Назначение стратегического плана.

Смысл и назначение целеполагания в управлении организациями. Роль целеполагания в процессе планирования. Общие цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте. Ключевые принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей.

#### *Тема 4. Стратегический потенциал фирмы*

Понятие потенциала фирмы. Зависимость потенциала от внутренней среды. Анализ капитала фирмы. Стратегический финансовый анализ. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов. Стратегический инвестиционный анализ. Анализ прибыльности

#### *Тема 5. Стратегические изменения.*

Необходимость стратегических изменений. Виды и методы изменений, объекты преобразований. Этапы стратегических изменений. Сопротивления преобразованиям и способы преодоления.

### Раздел 2. Инструменты стратегического менеджмента

#### *Тема 6. Стратегические бизнес единицы*

Определение стратегических бизнес единиц. Процесс и подходы к формированию СБЕ. Конкурентный статус. Выбор стратегии для СБЕ. Признаки СБЕ.

### *Тема 7. Анализ положения фирмы*

Внутренняя и внешняя среда фирмы. PEST-анализ, политико-правые факторы, экономические факторы, социокультурные факторы, технологические факторы. Критерии оценки деятельности фирмы. SWOT – анализ. SWOT – матрица, матрица позиционирования возможностей, матрица позиционирования угроз. Стратегии использования вариантов матрицы SWOT-анализа. SPACE – анализ.

## **Раздел 3. Корпоративные стратегии**

### *Тема 8. Портфельные стратегии*

Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий. Модель Бостонской консалтинговой группы. Общая характеристика СБЕ в БКГ-матрице. Планирование стратегий с использованием матрицы БКГ. Модифицированная модель БКГ: объем, специализация, фрагментация, пат. Модель Мак-Кинси, факторы привлекательности рынка и характеристика конкурентного положения бизнеса. Факторы оценки конкурентоспособности. Варианты стратегий фирмы по Тейлору. Матрица компании «Шелл». Корпоративные портфельные стратегии.

### *Тема 9. Стратегии диверсификации*

Понятие и цели диверсификации. Этапы развития диверсификации. Связанная диверсификация, стратегический анализ диверсификации. Стратегии диверсификации, типы диверсифицированных фирм.

### *Тема 10. Стратегии интеграции*

Понятие и типы интеграции. Организационные формы интеграции инсортиногового типа. Организационные формы интеграции аутсортиногового типа. Стратегические сети, типология.

### *Тема 11. Стратегии роста*

Виды стратегий роста. Стратегии роста, сокращения, комбинированной. Варианты стратегий роста. Внутренний, рост, внешний рост. Стратегии умеренного роста. Варианты стратегий сокращения.

## **Раздел 4. Стратегии бизнес – уровня**

### *Тема 12. Конкурентные стратегии*

Конкурентные стратегии по Портеру. Матрица конкуренции по Портеру. Конкурентная среда, конкурентные угрозы по модели Портера. Конкурентные стратегии по Портеру: стратегии дифференциации, стратегии руководство стоимостями, стратегии фокусирования.

Классические наступательные стратегии. Стратегии стабилизации. Оборонительные стратегии. Стратегии следующие из взаимоотношений с лидером рынка: дилеры рынка; последователи лидера; компании избегающие конкуренции. Разновидности конкурентных стратегий: активное реагирование; расширение рынка; сохранения, упреждения; фронтальная; фланговая; окружения; следования за лидером; рыночной ниши; обхода конкурентов; реагирования.

### *Тема 13. Конкурентные преимущества фирмы и конкурентная позиция.*

Понятие конкурентного преимущества, варианты преимущества; пути его достижения. Факторы привлекательности рынка. Сильные и слабые стороны конкурентов, выявление возможностей конкурентного преимущества, степень привлекательности рынка: возможные препятствия; качество как фактор конкурентоспособности.

Конкурентная позиция компании, пути укрепления конкурентной позиции, оценка конкурентной позиции. Концепция стратегического позиционирования Ефремова.

### *Тема 14. Бизнес стратегии*

Понятие и разновидность бизнес стратегий. Базовые стратегии, преимущества и недостатки. Жизненный цикл товара, стратегии различных этапов ЖЦТ

### *Тема 15. Ролевые стратегии*

Понятие ролевых рыночных стратегий. Виолентная стратегия, пациентная стратегия, коммутантная стратегия, эксплерентная стратегия, достоинства и недостатки стратегий.

## **Раздел 5. Стратегии предприятий различных форм и отраслей**

### *Тема 16. Отраслевые стратегии*

Особенности отраслевых стратегий. Понятие отрасли, отраслевой характер. Виды отраслей. Влияние на доходность факторов конкуренции Портера.

### *Тема 17. Бенчмаркинг*

Понятие бенмаркинга, развитие использования бенмаркинга. Процесс бенчмаркинга. Типы бенмаркинга. Стратегический бенчмаркинг. Операционный бенчмаркинг.

### *Тема 18. Международные стратегии*

Субъекты международной бизнес деятельности. Распределение функций стратегического управления в разных типах международных компаний. Различия между многонациональными и глобальными компаниями. Особенности различных типов МСА. Международные стратегии. Стадии развития глобальной стратегии.

## **Раздел 6. Стратегии функционального уровня**

### *Тема 19. Производственные и финансовыестратегии*

Стратегии размещения и специализации производства. Виды технологических стратегий. Ресурсные стратегии, стратегии прибыли. Стратегии качества, стратегии инноваций.

Понятие финансовой стратегии и финансового стратегического планировании. Стратегия привлечения финансовых ресурсов, стратегия финансового инвестирования. Стратегический подход к управлению текущими



финансовыми операциями, стратегии управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости

#### Тема 20. Стратегии управления маркетингом и стратегии управления персоналом

Понятие маркетинга, комплекс маркетинга. Стратегии управления маркетингом. Стратегии управления товаром. Стратегии товародвижения. Стратегия управления ценами. Стратегии воздействия на потребителей.

Понятие стратегии управления персоналом. Стратегия привлечения персонала, стратегия развития персонала, стратегия перемещения персонала, стратегия занятости.

#### **Формы текущего контроля:**

опрос, реферат, задания, решение кейсов, тесты.

### **IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (или модулю)**

Сформирован на основе карты компетенций, в соответствии с которой в рамках данной дисциплины формируется начальный и промежуточный уровни компетенции.

#### **1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ОПК-3, ПК-3, ПК-5**

<b>Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина</b>	<b>Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков</b>	<b>Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания</b>
<b>ОПК-3 – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b>		
Промежуточный <b>владеть</b>	В целях контроля владения алгоритмом разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации выполнить задание. Задание: раскройте содержание алгоритма проектирования системы управления предприятием.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li><li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li><li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li><li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li></ul>
Промежуточный <b>уметь</b>	В целях определения умений определять типы и виды организационной структуры выполнить	<i>Шкала оценки презентаций:</i> Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х

	презентацию по основным видам орг. структур.	<p>дизайнерских средств – 5 баллов.</p> <p>Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</p> <p>Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла.</p> <p>Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств</p> <p>Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.</p>
Промежуточный <b>знать</b>	Выполнить Тест №2.	<p>75% правильных ответов – 5 баллов.</p> <p>65% правильных ответов – 4 балла.</p> <p>55% правильных ответов – 3 балла.</p> <p>Менее 50% правильных ответов – 0 баллов.</p>
<b>ПК-3 – владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</b>		
Начальный <b>владеть</b>	<p>В целях контроля владения методами стратегического анализа при оценке внешней и внутренней среды выполнить задание.</p> <p>Задание: провести PEST-анализ и SWOT анализ для конкретной организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Начальный <b>уметь</b>	<p>В целях определения умений проводить оценку конкурентоспособности организации выполнить Тест 3</p>	<p>. 75% правильных ответов – 5 баллов.</p> <p>65% правильных ответов – 4 балла.</p> <p>55% правильных ответов – 3 балла.</p> <p>Менее 50% правильных ответов – 0 баллов.</p>
Начальный <b>знать</b>	Выполнить презентацию по теме: факторы внутренней и внешней среды организации.	<p><i>Шкала оценки презентаций:</i></p> <p>Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 5 баллов.</p> <p>Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</p> <p>Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла.</p> <p>Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств</p>

		Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.
Промежуточный <b>владеть</b>	В целях контроля владения способами и алгоритмами разработки и реализации стратегии решить Тест № 4	75% правильных ответов – 5 баллов. 65% правильных ответов – 4 балла. 55% правильных ответов – 3 балла. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менее 50% правильных ответов – 0 баллов</li> </ul>
Промежуточный <b>уметь</b>	В целях формирования умений осуществлять выбор стратегии выполнить Задание №1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Промежуточный <b>знать</b>	Выполнить Задание №2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> </ul> <p>Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</p>
<b>ПК-5 – способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</b>		
Начальный <b>владеть</b>	В целях контроля владения способами и методами анализа функциональных стратегий организации и связей между ними выполнить задание 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Начальный <b>уметь</b>	В целях формирования умений анализировать функциональные стратегии организации выполнить задание 4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>

Начальный знать	Выполнить Тест №5.	- 75% правильных ответов – 5 баллов - 65% правильных ответов – 4 балла - 55% правильных ответов – 3 балла - менее 50% правильных ответов – 0 баллов
--------------------	--------------------	--

## Тест.№1

1. К факторам, определяющим выбор орг.структуры предприятия, относятся:

- а) стратегия предприятия;
- б) динамизм внешней среды;
- в) размер предприятия;
- г) все вышеперечисленное.

2. Органическому типу организационных структур соответствуют следующие виды структур управления предприятием:

- а) проектная структура;
- б) линейно-функциональная структура, функциональная структура;
- в) размер предприятия;
- г) матричная структура.

3. Внутренняя структура системы управления предприятием представлена следующими подсистемами:

- а) подсистема научного сопровождения;
- б) обеспечивающая подсистема;
- в) управляемая подсистема;
- г) все вышеперечисленное.

4. Алгоритм проектирования системы управления предприятием включает следующие этапы системного уровня проектирования:

- а) декомпозиция системы на фундаментальные подсистемы: управляющую, управляемую, целевую, обеспечивающую и подсистему научного сопровождения;
- б) формулирование параметров «выхода» системы;
- в) исследование воздействия факторов внешней среды;
- г) структурное, функциональное и параметрическое описание системы.

5. Алгоритм проектирования системы управления предприятием включает следующие этапы внешнего уровня проектирования:

- а) определение целей сверхсистемы;
- б) формулирование параметров «выхода» системы;
- в) определение места и роли исследуемой системы в выполнении функций и задач сверхсистемы;
- г) структурное, функциональное и параметрическое описание системы.

6. Стратегический ... — это сбор и обработка информации о реализации стратегии, проверка ее соответствия заданным в стратегических планах и программах выполнения стратегии параметрам, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших эти отклонения, принятие решений о корректирующих воздействиях

7. Данный тип системы стратегического контроля досконально описывает то, как надо работать, какие выполнять действия и т.д., то есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При этом оценивается не то, что получено, а то, насколько верно были выполнены все запланированные действия по реализации стратегии. Речь идет о:

- а) рыночном контроле;

- б) контроле по выходу;
- в) бюрократическом контроле;
- г) контроле со стороны коллектива.

## Тест №2

1. К определяющим элементам стратегии предприятия относятся:
  - а) решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание устойчивого конкурентного преимущества;
  - б) ситуационность, уникальность, гибкая адекватность стратегии;
  - в) правила, процедуры;
  - г) все вышеперечисленное.
2. К критериям эффективной стратегии предприятия относятся:
  - а) решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание устойчивого конкурентного преимущества;
  - б) ситуационность, уникальность, гибкая адекватность стратегии;
  - в) правила, процедуры;
  - г) все вышеперечисленное.
3. И. Ансофф в зависимости от уровня нестабильности внешнего окружения и степени эффективности выделяет четыре этапа развития систем управления предприятием:
  - а) рождение, рост, зрелость, старость;
  - б) управление на основе контроля за исполнением, управление на основе экстраполяции, управление на основе предвидения изменений, управление на основе гибких экстренных решений;
  - в) анализ, планирование, организация, контроль;
  - г) линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная системы.
4. В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента:
  - а) регулярный стратегический менеджмент и стратегический менеджмент в реальном масштабе времени;
  - б) стратегическое планирование и стратегический менеджмент;
  - в) долгосрочное планирование и стратегический менеджмент;
  - г) корпоративный и структурный стратегический менеджмент.
5. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени:
  - а) является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы *анализа* и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии;
  - б) связан, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач;
  - в) связан с составлением финансовых планов (бюджетированием), которые ограничиваются преимущественно составлением ежегодных финансовых смет по статьям расходов на различные цели и текущим технико-экономическим планированием;
  - г) прогнозирует будущее путем экстраполяции прошлых тенденций развития.
6. К принципам стратегического менеджмента относятся: научность в сочетании с элементами искусства; целенаправленность; гибкость; все вышеперечисленное.
7. Выделяют три группы объектов стратегического менеджмента:

- а) предприятие в целом, стратегическая единица бизнеса, функциональная зона предприятия;
- б) анализ, планирование, контроль;
- в) товарный ассортимент, товарная номенклатура, ассортиментная программа предприятия;
- г) основное производство, вспомогательное производство, обслуживающее производство.

8. Стратегическая единица бизнеса — это:

- а) совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и комплекс маркетинга;
- б) совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу;
- в) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии предприятия в одном или нескольких сегментах целевого рынка;
- г) сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность предприятия.

9. Корпоративная стратегия — это:

- а) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, формирование корпоративного портфеля;
- б) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических единиц бизнеса предприятия;
- в) стратегия, разрабатываемая функциональными отделами и службами предприятия;
- г) оперативная стратегия предприятия.

10. Конкурентная стратегия — это:

- а) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, формирование корпоративного портфеля;
- б) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических единиц бизнеса предприятия;
- в) стратегия, разрабатываемая функциональными отделами и службами предприятия;
- г) оперативная стратегия предприятия.

11. Конкурентная стратегия предприятия разрабатывается на уровне:

- а) предприятия в целом;
- б) стратегических единиц бизнеса;
- в) функциональных зон предприятия;
- г) отдела маркетинга предприятия.

12. К функциональным стратегиям предприятия относятся:

- а) портфельная стратегия и стратегия роста;
- б) стратегия дифференциации и фокусирования;
- в) производственная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия научно-технического развития;
- г) все вышеперечисленное.

### **Тест №3**

**1. Нормативно-производственные параметры оценки уровня конкурентоспособности товара включают:**

- а) показатели качества товара и другие его потребительские свойства;

- б) патентную чистоту изделий, соответствие параметров изделия существующим стандартам и нормам;
- в) составляющие цены потребления.

**2. Потребительские параметры оценки уровня конкурентоспособности товара включают:**

- а) показатели качества товара и другие его потребительские свойства;
- б) патентную чистоту изделий, соответствие параметров изделия существующим стандартам и нормам;
- в) составляющие цены потребления.

**3. Все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка. К конкурентным преимуществам низкого порядка относятся:**

- а) возможность использования дешевых составляющих: рабочей силы, материалов (сырья), энергии;
- б) уникальная продукция, уникальная технология;
- в) оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы.

**4. Все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка. К конкурентным преимуществам «высокого порядка» относятся:**

- а) возможность использования дешевых составляющих: рабочей силы, материалов (сырья), энергии;
- б) уникальная продукция, уникальная технология;
- в) оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы.

**5. Под конкурентоспособностью товара понимается:**

- а) совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которая отражает его отличие от товара-образца и обеспечивает этому товару преимущества на конкурентном рынке в заданный промежуток времени;
- б) совокупность качественных характеристик товара, которая отражает его отличие от товара-образца и обеспечивает этому товару преимущества на конкурентном рынке в заданный промежуток времени;
- в) совокупность стоимостных характеристик товара, которая отражает его отличие от товара-образца и обеспечивает этому товару преимущества на конкурентном рынке в заданный промежуток времени;
- г) совокупность качественных характеристик товара, которая отражает его отличие от товара-образца и обеспечивает этому товару преимущества на мировом рынке в заданный промежуток времени.

**6. Оценка конкурентоспособности товара производится на основе трех групп показателей:**

- а) нормативно-производственные, потребительские и экономические;
- б) показатели надежности, эргономические, стоимостные;
- в) показатели безопасности, эстетические, стоимостные;
- г) экологические, потребительские, экономические.

**7. При оценке уровня конкурентоспособности товара к группе нормативно-производственных показателей относятся:**

- а) уровень надежности изделия;
- б) патентная чистота изделия;



- в) уровень безопасности изделия;
- г) все вышеперечисленные показатели.

**8. При оценке уровня конкурентоспособности товара к группе нормативно-производственных показателей относятся:**

- а) патентная чистота изделия;
- б) соответствие параметров изделия существующим стандартам и нормам;
- в) уровень надежности изделия;
- г) все вышеперечисленные показатели.

**9. При оценке уровня конкурентоспособности товара к группе потребительских параметров относится:**

- а) патентная чистота изделия;
- б) соответствие параметров изделия существующим стандартам и нормам;
- в) уровень надежности изделия;
- г) все вышеперечисленные показатели.

**10. При оценке уровня конкурентоспособности товара к группе потребительских параметров относятся:**

- а) технические характеристики изделия;
- б) эстетические показатели;
- в) конструктивно-эргономические показатели;
- г) все вышеперечисленные показатели.

**11. При оценке уровня конкурентоспособности товара к группе экономических параметров относятся:**

- а) цена закупки изделия;
- б) расходы на транспортировку и монтаж изделия;
- в) расходы на ремонт изделия в процессе эксплуатации;
- г) все вышеперечисленное.

**12. При оценке конкурентоспособности товара в качестве экономических параметров рассматриваются составляющие:**

- а) цены изделия;
- б) цены потребления;
- в) себестоимости изделия;
- г) издержек производства и реализации изделия.

**13. При оценке уровня конкурентоспособности товара] к составляющим цены потребления относятся:**

- а) цена закупки изделия;
- б) расходы на транспортировку и монтаж изделия;
- в) расходы на ремонт изделия в процессе эксплуатации;
- г) все вышеперечисленное.

#### **Тест №4**

1. Процесс реализации стратегии включает следующие фазы:

- а) фазу осуществления стратегических изменений;
- б) фазу выполнения стратегии;
- в) фазу стратегического контроля;
- г) все вышеперечисленное.

2. К типам стратегических изменений относятся:

- а) рестройка предприятия;
- б) радикальное преобразование;
- в) умеренное преобразование;



- г) обычные изменения;
- д) все вышеперечисленное.

3. Данный тип стратегических изменений может проводиться тогда, когда предприятие меняет свою отрасль и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. Перестройка предприятия предполагает его фундаментальное изменение, затрагивающее миссию и организационную культуру предприятия.

Речь идет о:

- а) перестройке предприятия;
- б) радикальном преобразовании;
- в) умеренном преобразовании;
- г) обычных изменениях

4. Данный тип стратегических изменений осуществляется в том случае, если на предприятии происходят коренные изменения, вызванные, например, его слиянием с аналогичным предприятием, -ID при этом предприятие не меняет отрасли. В этом случае появление новых продуктов и новых рынков, слияние различных культур требуют значительных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры. Речь идет о:

- а) перестройке предприятия;
- б) радикальном преобразовании;
- в) умеренном преобразовании;
- г) обычных изменениях.

5. К факторам успешной реализации стратегии относятся:

- а) система управления предприятием;
- б) стратегические изменения;
- в) организационная структура предприятия;
- г) стратегический план предприятия;
- д) все вышеперечисленное.

6. К факторам успешной реализации стратегии относятся:

- а) стиль управления;
- б) персонал предприятия;
- в) организационная структура предприятия;
- г) организационная культура;
- д) все вышеперечисленное.

7. В зависимости от участия исполнителей в управлении выделяют следующие стили управления:

- а) диктаторский, автократический, бюрократический, патриархальный и благосклонный стили;
- б) коммуникационный, консультативный стили и стиль «совместное решение»;
- в) авторитарный, сопричастный и автономный стили;
- г) управление через инновацию, управление с помощью задания цели, управление через согласование целей, управление через мотивацию, через координацию, управление только в исключительных случаях.

8. В зависимости от преимущественного критерия функций управления выделяют следующие стили управления:

- а) диктаторский, автократический, бюрократический, патриархальный и благосклонный стили;
- б) коммуникационный, консультативный стили и стиль «совместное решение»;
- в) авторитарный, сопричастный и автономный стили;

г) управление через инновацию, управление с помощью задания цели, управление через согласование целей, управление через мотивацию, через координацию, управление только в исключительных случаях.

### Тест 5.

1. К основным компонентам стратегического маркетинга относятся:
  - а) выбор концепции маркетинга;
  - б) стратегическое сегментирование рынка;
  - в) формирование маркетинговой стратегии;
  - г) все вышеперечисленное.
2. Маркетинговая стратегия предприятия относится к:
  - а) корпоративным стратегиям;
  - б) конкурентным стратегиям;
  - в) функциональным стратегиям;
  - г) оперативным стратегиям.
3. Стратегия \_\_\_\_\_ представляет собой совокупность направлений его деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию корпоративной и конкурентной стратегий предприятия.
4. В зависимости от степени охвата рынка выделяют следующие стратегии маркетинга:
  - а) стратегия недифференцированного маркетинга, стратегия дифференцированного маркетинга, стратегия концентрированного маркетинга;
  - б) стратегия конверсионного маркетинга, стимулирующего маркетинга, ремаркетинга, синхромаркетинга, демаркетинга;
  - в) товарные стратегии, сбытовые стратегии, ценовые стратегии, стратегии продвижения товара на рынок.
5. Данная товарная стратегия представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делают его отличным от товаров-конкурентов. Речь идет о:
  - а) стратегии дифференциации;
  - б) стратегии вариации;
  - в) стратегии элиминации;
  - г) стратегии диверсификации.
6. Базовая социальная стратегия включает:
  - а) планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;
  - б) совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;
  - в) дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.
7. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия включает:
  - а) планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала,

- стратегию сокращения персонала;
- б) совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;
- в) дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.
8. Стратегия социальной защищенности работников предприятия включает:
- а) планирование потребностей в кадрах, стратегию формирования персонала предприятия, стратегию развития персонала предприятия, стратегию использования и сохранения персонала, стратегию мотивации персонала, стратегию сокращения персонала;
- б) совершенствование социальной структуры персонала, улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работников;
- в) дополнительные компенсации работникам, уменьшение стоимости товаров, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры предприятия.
9. Стратегия производственных процессов предприятия включает следующие компоненты:
- а) стратегические решения в области выбора типа производства;
- б) стратегический выбор форм организации производства;
- в) стратегию пространственной планировки предприятия;
- г) стратегию месторасположения предприятия.
10. Стратегия размещения производства включает следующие компоненты:
- а) стратегические решения в области выбора типа производства;
- б) стратегический выбор форм организации производства;
- в) стратегию пространственной планировки предприятия;
- г) стратегию месторасположения предприятия.
11. Стратегия \_\_\_\_\_ — это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства.
12. Адаптационная стратегия научно-технического развития состоит:
- а) в проведении непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы. В этом случае инновации рассматриваются как форма вынужденной ответной реакции на изменения внешней среды бизнеса, которая способствует сохранению ранее завоеванных рыночных позиций;
- б) в проведении радикальных инноваций, осуществляемых в целях повышения конкурентоспособности предприятия, расширения и укрепления его рыночных позиций, освоения новых областей применения изделий;
- в) в проведении широкомасштабных НИОКР в области продукции и технологии для обеспечения устойчивых рыночных позиций во многих сегментах;
- г) в проведении широкого спектра поисковых научно-исследовательских работ с целью освоения радикальных новшеств;
- д) все вышеперечисленное верно.
13. Техническая политика предприятия разрабатывается по следующим направлениям:
- а) создание и освоение производства новой продукции;

- б) разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов;
- в) комплексная автоматизация и механизация производства;
- г) повышение эффективности использования материальных и топливно-энергетических ресурсов;
- д) все вышеперечисленное.

14. Стратегия финансовой безопасности предприятия включает следующие компоненты:

- а) стратегию оптимизации структуры капитала;
- б) стратегию формирования инвестиционного портфеля предприятия;
- в) стратегию оптимизации структуры активов предприятия;
- г) стратегию формирования финансовых ресурсов предприятия на основе собственных источников;
- д) стратегию формирования финансовых ресурсов предприятия на основе заемных источников.

15. Международная стратегия предусматривает:

- а) автономную разработку стратегий для разных стран (для каждой страны — своя стратегия). При данной стратегии освоение нового рынка представляет собой адаптацию прошлого опыта работы предприятия на других рынках к специфическим особенностям этого нового рынка;
- б) определение общих характеристик рынков и целевых групп потребителей, не зависящих от особенностей отдельных стран. При этом использование данной стратегии не означает, что предприятие стремится работать во всех странах;
- в) стратегию экспортно-импортных операций;
- г) все вышеперечисленное.

### **Задание 1**

#### **Исходные даны по рынку мебели**

<i>Производство</i>	<i>Реализация по заводу руб.</i>	<i>Число конкурентов</i>	<i>Реализация тремя основными конкурентами млн. руб.</i>	<i>Годовой рост объема рынка %</i>
<i>Гостиная мебель</i>	<i>210</i>	<i>12</i>	<i>380,260,1</i>	<i>6</i>
<i>Детская мебель</i>	<i>160</i>	<i>14</i>	<i>70</i>	<i>14</i>
<i>Кухонная мебель</i>	<i>45</i>	<i>24</i>	<i>125,90,85</i>	<i>8</i>
<i>Спальная мебель</i>	<i>14</i>	<i>11</i>	<i>210,180,1</i>	<i>12</i>
			<i>80,33,27</i>	

На основе метода БКГ произведите оценку состояния и перспективы развития каждого производства.

### **Задание 2**

Укажите примеры, соответствующие каждому этапу стратегии маркетинга (примеров может быть несколько).

**Этапы стратегии:**

- разработка новых областей применения товара;
- разработка новых параметров и модификаций продукции;
- увеличение рыночной сегментации;
- выявление новых групп потребителей для существующей продукции;
- выявление новых групп потребителей для модифицированной продукции;
- увеличение применения товаров существующими пользователями;
- изменение маркетинговой стратегии. **Примеры:**
- нейлоновые покрытия для организаций;
- продажа носков и чулок в супермаркетах;
- телевизоры на батареях;
- использование пищевой соды в качестве дезодоранта для холодильников;
- упаковка пищевых продуктов, рассчитанная на индивидуальное употребление;
- использование детских шампуней взрослыми;
- недорогие копировальные машины для дома;
- ношение джинсов на официальных мероприятиях;
- реклама подписки на журналы по телевидению;
- телескопические линзы для 35-миллиметровых аппаратов;

**Задание 3**

После кризиса 1998 года многие российские производители стремились снизить себестоимость своей продукции, видя в этом, во-первых, резерв для повышения прибыли, а во-вторых, - возможность за счет более низких цен получить преимущество в конкурентной борьбе с иностранными производителями. Был разработан целый ряд «антикризисных» продуктов - более дешевых, чем существовавшие на рынке аналогичные товары. Именно им продуктом стал майонез «Ряба» производства Нижегородского масложирового комбината (НМЖК). Решив в прошлом году укрепить свои позиции в Москве, НМЖК столкнулся с необходимостью провести анализ своей ценовой политики исходя из стратегических маркетинговых задач. 58 Традиционно рынок майонеза в России был сильно разобщен - несмотря на большой объем этого рынка, общенациональных лидеров на нем было всего два - три. Такое положение было обусловлено прежде всего организационной структурой масложировой промышленности в СССР, которая затем была унаследована российским рынком майонеза. Этой организационной структурой и каждом крупном городе был предусмотрен свой масложировой или жировой комбинат (МЖК/ЖК), который обеспечивал бы майонезом город и прилегающие районы. С появлением иностранных производителей — в первую очередь, компаний Unilever (марка Calve) и H.J. Heinz (марка Heinz), - начали развивать свои марки и производители национального масштаба. Тем не менее говорить о переустройстве структуры рынка еще рано. По содержанию жира в майонезе выделяют три категории этого продукта: 1) майонез с низким содержанием жира (до 35 %). Эта группа представлена в основном легким майонезом иностранных производителей (например, Heinz «Домашний») и занимает около 34 % рынка майонеза в целом;

2) майонез со средним содержанием жира (около 50 %). Наиболее ярким представителем этой группы является майонез Calve производства компании Unilever. Этот сегмент занимает 19 % рынка; 3) майонез с высоким содержанием жира (более 60 %). Наиболее яркий пример - традиционный российский «Провансаль», занимает 47 % всего рынка. Нижегородский масложировой комбинат (НМЖК) является основным игроком на рынке майонеза в Нижнем Новгороде (84,9 % рынка в массовом выражении). Среди марок НМЖК можно выделить майонез «Провансаль» (67 % жирности - 50,7 % рынка), а также майонез «Ряба» высокой (67 %) и низкой (35 %) жирности, которые занимают 7,8 % и 6,8 % рынка соответственно. «Ряба» в рознице стоит незначительно дороже, чем «Провансаль»: 35 руб./кг легкий майонез и 41 руб./кг жирный майонез «Ряба» против 33 руб./кг «Провансаль». Из иностранных производителей на рынке Нижнего Новгорода присутствует компания Unilever, которая занимает 5% рынка и предлагает свою продукцию по средней розничной цене 53 руб./кг. 59 Рынок майонеза в Москве является самым крупным региональным рынком в России (превосходит нижегородский более чем в 14 раз в массовом выражении), и на нём наиболее ярко выражено влияние иностранных компаний. Unilever и Heinz занимают 7 % и 3 % рынка соответственно и предлагают свою продукцию по средней розничной цене 64 и 60 руб./кг. Львиная доля столичного рынка майонеза (57 %) контролируется Московским жировым комбинатом, который предлагает свою продукцию по средней розничной цене 39 руб./кг и в обороте которого марка «Провансаль» занимает более 90 %. Следует отметить, что в России марка «Провансаль» уже давно утратила признаки товарной марки и обозначает скорее тип продукта и характерный вкус, нежели конкретный продукт конкретного производителя. В связи с этим при выборе продукта под этим названием потребитель склонен ориентироваться скорее на его цену, чем на какие-либо другие качественные параметры. Перед тем как представить свою продукцию в столице, руководство НМЖК провело исследование, которое должно было выявить, как майонез нижегородского производства будет восприниматься москвичами. В результате оказалось, что практически вся гамма продукции комбината (не говоря уже о легком майонезе «Ряба») воспринимается как майонез более легкий, чем тот, что представлен на рынке Москвы. Многие потребители проводили прямую параллель между этим майонезом НМЖК и более дорогими продуктами иностранных производителей. Таким образом, руководство НМЖК встало перед выбором: либо вести «битву за Москву» с помощью политики низких цен (и использовать затратный метод ценообразования), либо продвигать марку «Ряба» в более высоком ценовом сегменте рынка, пытаясь конкурировать с иностранными производителями.

Проанализируйте стратегию маркетинга и ответьте на вопрос: «Следует ли НМЖК позиционировать товарную марку «Ряба» в более высоком ценовом сегменте рынка? Почему?»

#### ***Задание 4***

Изучите ситуацию, отраженную в задании 3, проанализируйте функциональные стратегии организации и определите взаимосвязи между функциональными стратегиями организации.



## **V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. М. Купцов. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 184 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002363> (дата обращения: 16.11.2020). –

Режим доступа: по подписке.

2. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> (дата обращения: 16.11.2020). –

Режим доступа: по подписке.

3. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 160 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005135-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/994456> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим

доступа: по подписке.

4. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1072224> (дата обращения: 16.11.2020). –

Режим доступа: по подписке.

5. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

6. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665> (дата обращения: 16.11.2020). –

Режим доступа: по подписке.

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)**

### **1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:**

- Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
- Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
- Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
- Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
- Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
- Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
- Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);

- Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к системам:
- Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
  - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:
- Вопросы статистики
  - Вопросы экономики
  - Государство и право
  - Деньги и кредит
  - Известия Российской академии наук
  - Теория и системы управления
  - Маркетинг и маркетинговые исследования
  - Мировая экономика и международные отношения
  - Финансы и кредит.
4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
- Вестник банка России 2011-2017
  - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (или модуля)**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой;

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.



2. *Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. *Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. *Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

#### *Требования к рейтинг-контролю обучения в ТвГУ*

Оценка знаний по 100-балльной шкале в соответствии с рейтинговой системой ТвГУ согласно «Положения о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

#### *Примерная тематика курсовых работ*

Курсовые работы выполняются в соответствии с «Методическими указаниями и требованиями к курсовым работам», которые разработаны на кафедре экономики предприятия и менеджмента, рассмотрены и рекомендованы на заседании ученого совета Института экономики и управления (протокол №6 от 14.02.2017 г.), утверждены руководителем ООП д.э.н., доцентом Беденко Н.Н. 15.02.2017 г.

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента в деятельности предприятия.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.

13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
15. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
16. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
17. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
18. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
19. Позиционирование фирмы на рынке как разновидность маркетинговой стратегии.
20. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
21. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
22. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
23. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
24. Формулирование миссии для функциональных служб.
25. Значение целевых установок для деятельности организации.
26. Анализ действующей корпоративной стратегии предприятия.
27. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
28. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
29. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
30. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
31. Выбор стратегии роста фирмы.
32. Особенности стратегии роста малых фирм.
33. Особенности стратегии роста средних фирм.
34. Особенности стратегии роста крупных фирм.
35. Стратегии разработки новых товаров.
36. Зависимость товарной стратегии от стратегии фирмы.
37. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
38. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
39. Анализ факторов, определяющих успех фирмы.
40. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
41. Рыночная власть покупателей.
42. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
43. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
44. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
45. Стратегическое видение и предвидение.
46. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
47. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
48. Общие стратегические типы фирм отрасли.
49. Анализ и диагностика внутренней среды.
50. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
51. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
52. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.

53. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
54. Стратегия следования за лидером.
55. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
56. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
57. Стратегии выхода фирмы на международный уровень.
58. Функции стратегического контроллинга.
59. Мотивация стратегических изменений.
60. Мировые лидеры стратегических изменений.
61. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
62. Стратегия и техническая политика предприятия.
63. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
64. Стратегический потенциал организации.
65. Планирование реализации стратегии
66. Управление диверсифицированным предприятием
67. Разработка конкурентных преимуществ на основе низких издержек.
68. Использование методов портфельного анализа в деятельности предприятия
69. Построение Модифицированной матрицы БКГ (на примере конкретного предприятия).
70. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес - единицы.
71. Использование матрица Ансоффа и трехмерной схемы Абеля для выбора стратегии роста предприятия.
72. Применение делового и комплексного анализа (проект PIMS) при выборе стратегий предприятия
73. Проблемы управленческого анализа и его место в разработке стратегии предприятия.
74. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности
75. Основные показатели анализа отрасли. Анализ стратегических факторов.
76. Стратегические группы конкурентов
77. Оценка миссии и целей предприятия
78. Определение стратегических ресурсов предприятий и сфер деятельности.
79. Разработка конкурентной стратегии фирмы
80. Стратегические проблемы развития общества и производства.
81. Стратегическое управление предприятием (на конкретном примере).
82. Стратегия и техническая политика предприятия (на конкретном примере).
83. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы (на конкретном примере).
84. Стратегия и организационная структура предприятия (на конкретном примере).
85. Государственные фирмы стратегического управления.
86. Стратегическая зона хозяйствования организации. Проблемы выбора и анализа.
87. Стратегический маркетинг как основа стратегического управления фирмой.
88. Проблемы стратегического реагирования.
89. Социальные аспекты стратегического менеджмента (на конкретном примере).
90. Управление стратегическими изменениями в организации (на конкретном примере).
91. Стратегический план организации и проблемы его реализации.

92. Стратегический анализ, его виды, проблемы проведения.
93. SPACE – анализ, сфера и особенности применения.
94. SWOT – анализ, сфера и особенности применения.
95. PEST- анализ, сфера и особенности применения
96. SNW-анализ, сфера и особенности применения
97. Проблемы приведения потенциала фирмы в соответствие с изменчивостью сферы.
98. Применение стратегического анализа в организациях
99. Разработка стратегического плана предприятия
100. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки
101. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка
102. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений
103. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы
104. Базовые конкурентные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
105. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования в фирмах.
106. Стратегии диверсификации и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
107. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
108. Планирование реализации стратегии с использованием системы планов предприятия (бизнес-планов)
109. Организация разработки стратегического плана развития предприятия
110. Информационное обеспечение разработки стратегических планов
111. Стратегические изменения в организации и технология управления ими
112. Влияние организационной структуры фирмы на эффективность функционирования системы стратегического управления
113. Влияние организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления
114. Организационная структура фирмы как область стратегических изменений
115. Функциональные стратегии развития организации и особенности их разработки
116. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации
117. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени
118. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих реализацию стратегии
119. Анализ оригинальных предпринимательских идей и стратегических решений
120. Виды и особенности стратегических интеграционных соглашений фирм на российском рынке.
121. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
122. Использование стратегического менеджмента в антикризисном регулировании деятельности организации
123. Особенности проникновения на российский рынок фирм,

реализующих стратегии глобализации.

124. Разработка инновационной стратегии развития организации.

125. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.

126. Стратегические преимущества и стратегический потенциал российских предприятий.

127. Стратегическое развитие организации: внутренний и внешний рост.

128. Формирование системы стратегического управления организацией.

129. Элементы процесса стратегического управления (на конкретном примере)

130. Разработка финансовой стратегии фирмы

131. Методика проведения стратегического анализа деятельности фирмы и выбор направлений и путей ее совершенствования.

### *Примерная тематика рефератов по дисциплине*

1. Стадии стратегического управления (планирование, реализация стратегии, стратегический контроль)
2. Уровни стратегического управления: страна, регион, город, организация
3. Стратегическое управление в государственной службе и в коммерческой фирме: общее и особенное
4. Управление функционированием и управление развитием
5. Миссия в стратегическом менеджменте
6. Особенности формулирования миссии организации
7. Цели организации и ее миссия
8. Цели и критерии развития в стратегическом управлении
9. Внешняя и внутренняя среда управления
10. Стратегический анализ среды управления организацией, города, региона
11. Методы анализа в стратегическом управлении
12. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования
13. Инвестиционная привлекательность региона
14. Анализ конкурентоспособности организации, города, региона
15. Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции
16. Модели организационного развития
17. Глобализация и ее влияние на стратегическое развитие компании
18. Стратегическое управление в процессе перехода к постиндустриальной эпохе
19. Стратегическая сегментация рынка
20. Портфельные стратегии и их анализ
21. Маркетинговый подход в стратегическом управлении Источники и виды информации в стратегическом управлении
22. Факторы конкурентоспособности организации
23. Стратегическое партнерство организаций
24. Стратегическое планирование организации
25. Стратегические альянсы
26. Специфика деятельности совместных предприятий
27. Слияние и поглощение как виды стратегий
28. Этапы стратегического планирования
29. Особенности разработки стратегического плана
30. Цикл стратегического планирования развития территории



31. Бизнес-план компании: особенности разработки и реализации
32. Структура бизнес-плана компании
33. Формирование организационных структур по стратегическому управлению
34. Корпоративная культура организации
35. Стили стратегического лидерства
36. Особенности реализации стратегического плана
37. Стратегический контроль в организации
38. Партнерские отношения с клиентом
39. Характеристика поведения стратегических менеджеров
40. Социальная инертность и стратегическая пассивность
41. Стратегии повышения качества продукции и услуг
42. Стратегии социального развития компании
43. Инновационная стратегия организации
44. Стратегии ценообразования и ресурсосбережения

*Шкала оценки рефератов:*

Оригинальность текста составляет свыше 50%.

- Привлечены наиболее известные работы по теме исследования – 5 баллов.
- Отражение ключевых аспектов темы, но отдельные вопросы не раскрыты – 4 балла.
- Реферат опирается на учебную литературу и/ или устаревшие издания – 3 балла.
- Фрагментарное отражение ключевых аспектов темы. Частичное соответствие содержания теме и плану реферата – 0 баллов.

***Примерные задания в рамках проведения текущего контроля***

**Тест**

1. Что из перечисленного ниже не относится к одной из 8 областей, где по П. Друкеру, организация должна иметь стратегические цели?
  - а) положение на рынке;
  - б) социальная ответственность;
  - в) прибыльность;
  - г) правительственные связи;
  - д) производительность.
2. Стратегические цели должны быть определены для каждой области деятельности организации.
3. Стратегические цели не совпадают с официальными.
4. Заданная среда обычно включает все перечисленные ниже, кроме:
  - а) свободную рабочую силу,
  - б) конкурентов,
  - в) поставщиков,
  - г) потребителей,
  - д) она включает все перечисленное выше;
5. Планирование предполагает следующие этапы, за исключением:

- а) выработка общих целей организации;
- б) детализация и конкретизация целей для определенного этапа развития организации;
- в) определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;
- г) контроль за достижением целей;
- д) все перечисленное верно.

6. Регрессивное планирование предусматривает встречное планирование.

7. Критерий оценки эффективности планирования включает:

- а) анализ проблемы;
- б) поиск альтернатив;
- в) возможность контроля над выполнением планов;
- г) анализ внутренней и внешней среды организации;
- д) все перечисленное выше верно;

8. Стратегические цели – общие утверждения, определяющие результат, который должен быть достигнут основными структурными отделами, для воплощения всеобщих организационных целей.

9. Операционный синергизм основывается на экономии времени и денежных сбережениях.

10. Что исключается из требований предъявляемых к любым стратегиям:

- а) логичность
- б) альтернативность
- в) совместимость с миссией организации
- г) этичность
- д) направленность на конкурентные преимущества

11. Стратегия - не функция направления, а функция времени.

12. Стратегии требуются немедленные действия.

13. Бизнес стратегии поддерживают функциональные стратегии

14. Факторы влияния на стратегию могут представлять собой, кроме:

- а) миссию
- б) конкурентные преимущества
- в) располагаемые ресурсы
- г) видение
- д) потенциал развития

15. Плановые отделы на крупных организациях помогает высшему руководству, за исключением

- а) следить за внешней средой,
- б) прогнозировать развитие событий,

- в) сопоставлять данные, полученные после анализа внешней среды,
- г) руководить персоналом организации,
- д) оценивать варианты стратегий,

16. Стратегия рационалистического типа мобилизует внешние возможности.

17. Эффективная стратегия основывается:

- а) росте доходности
- б) правильно выбранных долгосрочных целях
- в) увеличении доли рынка
- г) высокой производительности
- д) соответствия среде

18. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу, созданию СП – является фактором:

- а) экономическим
- б) политико-правовым
- в) социокультурным
- г) технологическим
- д) инвестиционным

19. Угроза – отсутствие чего-то важного для функционирования фирмы, ставящее ее в неблагоприятное положение.

20. К возможностям относят, кроме:

- а) крупные финансовые ресурсы
- б) лидерство
- в) появление новых групп клиентов
- г) приверженность потребителей
- д) все сказанное верно

21. Рыночные возможности и угрозы используются как основа формирования стратегии, достижения конкурентных преимуществ.

22. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование возможностей для преодоления существующих недостатков.

23. Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует на укрепление потенциала и предотвращение возможных угроз внешнего окружения.

24. Виолентная стратегия – стратегия доминирования на обширном рынке крупных фирм за счет реализации массовому потребителю сравнительно дешевого товара среднего качества.

25. Стратегия первопроходца направлена на производство нестандартной уникальной продукции.



26. Коммутантная стратегия используется мелкими фирмами.

27. Эксплерентная стратегия связана с недостатками:

- а) высокий риск
- б) большие затраты
- в) отсутствие перспектив сбыта
- г) узкая специализация
- д) неэластичность спроса

28. Крупное предприятие с высокими темпами роста и низкой степенью диверсификации имеет:

- а) недостаточную прибыль
- б) чрезмерную диверсификацию на многих рынках
- в) специализацию в важном и перспективном сегменте рынка
- г) стабильный рост

29. Стратегия малого предприятия, направленная на использование преимуществ крупного предприятия предполагает:

- а) выпуск товара подобному товару крупного предприятия
- б) выпуск оригинального товара
- в) симбиоз с крупным предприятием
- г) использование франчайзинга

30. Крупное предприятие со низкими темпами роста и чрезмерной диверсификации имеет:

- а) недостаточную прибыль
- б) чрезмерную диверсификацию на многих рынках
- в) специализацию в важном и перспективном сегменте рынка
- г) стабильный рост

### Практические задания:

#### Задание .1

По следующим данным с помощью стратегической матрицы БКГ разработайте товарную политику фирмы, т.е. ответьте на следующие вопросы:

- От производства каких товаров следует отказаться?
- В производство каких товаров необходимо инвестировать средства?
- Из прибыли каких товаров необходимо черпать средства для инвестиций?

Наименование товара	А	Б	В	Г	д	Е	Ж	З	И	К	Л
Темп роста рынка (в %)	180	150	40	75	90	80	130	150	30	75	140
Доля товара на рынке (в %)	90	75	25	30	80	60	10	30	10	75	40

#### Задание 2

Фирма, разрабатывая свою маркетинговую стратегию, сосредоточила свои усилия на следующих направлениях:

- создание высококачественного конкурентоспособного товара;
- проведение режима экономии и ресурсосберегающей политики;
- использование достижений НТП для того, чтобы снизить себестоимость товара;
- повышение качества обслуживания;
- проведение выставок-продаж, проведение рекламной кампании.

Какие направления и инструменты стратегии комплексного маркетинга были задействованы фирмой?

### *Задание 3*

Фирма по производству детских игрушек предприняла следующие маркетинговые шаги:

- провела опросы о покупательских намерениях и предпочтениях среди детей различных возрастов и их родителей;
- разработала новый товар (учтя результаты проведенных исследований), с использованием достижений современной электроники;
- организовала самосертификацию товара, подтвердившую конкурентоспособность товара;
- организовала рекламную кампанию.

Какая стратегия была выбрана фирмой?

### *Задание 4*

Крупная фирма меховой одежды инвестировала свободные средства в производство спортивных товаров.

Какой стратегии придерживается фирма? Каковы основные мероприятия маркетингового бизнес-плана в этом случае?

## **Содержание практических занятий (ПЗ)**

### **Тема №1.**

1. Что из перечисленного ниже не относится к одной из 8 областей, где по П. Друкеру, организация должна иметь стратегические цели?

- а) положение на рынке;
- б) социальная ответственность;
- в) прибыльность;
- г) правительственные связи;
- д) производительность.

2. Стратегические цели должны быть определены для каждой области деятельности организации.

3. Стратегические цели не совпадают с официальными.

4. Заданная среда обычно включает все перечисленные ниже, кроме

- а) свободную рабочую силу,
- б) конкурентов,
- в) поставщиков,
- г) потребителей,
- д) она включает все перечисленное выше;

5. Социально-культурный аспект включает:

- а) нормы и ценности,
- б) демографию,
- в) географическое распределение населения,
- г) уровень образования в обществе,
- д) все сказанное выше

6. Понятие «стратегического управления» введено в научный оборот в начале 80-х.
7. Политическая деятельность корпорации не законна.
8. Миссия организации – основная причина ее существования.
9. Управленческое выполнение и развитие отражает вопросы производительности и мотивации труда служащих.
10. Стратегические цели – общие утверждения, определяющие результат, который должен быть достигнут основными структурными отделами, для воплощения всеобщих организационных целей.

## **Тема №2**

1. Планирование предполагает следующие этапы, за исключением:
  - а) выработка общих целей организации;
  - б) детализация и конкретизация целей для определенного этапа развития организации;
  - в) определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;
  - г) контроль за достижением целей;
  - д) все перечисленное верно.
2. Регрессивное планирование предусматривает встречное планирование.
3. Критерий оценки эффективности планирования включает:
  - а) анализ проблемы;
  - б) поиск альтернатив;
  - в) возможность контроля над выполнением планов;
  - г) анализ внутренней и внешней среды организации;
  - д) все перечисленное выше верно;
4. Фазы планирования представляют собой эластичность планирования и непрерывность
5. Стратегическое планирование как процесс формулирования стратегии подходит для любой организации вне зависимости от размеров организации.
6. Обеспечение целостности и гибкости деятельности организации - одно из направлений стратегического плана.
7. Стратегическое планирование в принципе является мерой единовременной.
8. Плановые отделы на крупных организациях помогает высшему руководству, за исключением
  - а) следить за внешней средой,

- б) прогнозировать развитие событий,
- в) сопоставлять данные, полученные после анализа внешней среды,
- г) руководить персоналом организации,
- д) оценивать варианты стратегий,

9. Малые фирмы в основном используют формальные процедуры (проверки, анализ, мониторинг и т.д.) для наблюдения за внешней средой, для создания прогнозов или оценки и контроля стратегии.

10. Персонал планового отдела не разрабатывает стратегические планы, а лишь помогает менеджерам в процессе планирования.

### **Тема № 3**

1. Масштаб - уровень возможности организационного распределения ресурсов.
2. Операционный синергизм основывается на экономии времени и денежных сбережениях.
3. Что исключается из требований предъявляемых к любым стратегиям:
  - а) логичность
  - б) альтернативность
  - в) совместимость с миссией организации
  - г) этичность
- д) направленность на конкурентные преимущества
4. Стратегия - не функция направления, а функция времени.
5. Стратегии требуются немедленные действия.
6. Бизнес стратегии поддерживают функциональные стратегии.
7. Факторы влияния на стратегию могут представлять собой; кроме:
  - а) миссию
  - б) конкурентные преимущества
  - в) располагаемые ресурсы
  - г) видение
  - д) потенциал развития
8. Корпоративные стратегии соотносятся, как правило, к SBU.
9. Стратегия рационалистического типа мобилизует внешние возможности.
10. Эффективная стратегия основывается:
  - а) росте доходности
  - б) правильно выбранных долгосрочных целях
  - в) увеличении доли рынка
  - г) высокой производительности
  - д) соответствия среде

## Тема №4

1. PEST–анализ рассматривает факторы макросреды, оказывающих на фирму наиболее существенное воздействие.
2. PEST –анализ может объединять в себе следующие факторы, кроме:
  - а) экономические
  - б) социокультурные
  - в) политико-правовые
  - г) инновационные
  - д) все перечисленное верно
3. Экономические факторы включают в себя:
  - а) взаимодействие бизнеса и политики
  - б) инвестиционный климат
  - в) государственная политика в области НТП
  - г) активность потребителей
  - д) все перечисленное верно
4. SWOT анализ – достаточно редкий метод стратегического анализа применяемый в современной жизни.
5. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу, созданию СП – является фактором:
  - а) экономическим
  - б) политико-правовым
  - в) социокультурным
  - г) технологическим
  - д) инвестиционным
6. Угроза – отсутствие чего-то важного для функционирования фирмы, ставящее ее в неблагоприятное положение.
7. К возможностям относят, кроме:
  - а) крупные финансовые ресурсы
  - б) лидерство
  - в) появление новых групп клиентов
  - г) приверженность потребителей
  - д) все сказанное верно
8. Рыночные возможности и угрозы используются как основа формирования стратегии, достижения конкурентных преимуществ.
9. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование возможностей для преодоления существующих недостатков.

10. Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует на укрепление потенциала и предотвращение возможных угроз внешнего окружения.

### **Тема №5**

1. Выделяют три типа корпоративных портфелей.
2. Для построения матрицы БКГ используют два показателя относительный темп роста рынка, подконтрольный данной фирме и относительный темп роста прибыли данной фирмы.
3. Обладание значительной долей рынка увеличивает потребность в финансовых средствах.
4. Характеристики квадранта «дойная корова» в БКГ матрице, кроме:
  - а) долю рынка удерживать или увеличивать
  - б) прибыль высока
  - в) потребность в ресурсах низкая
  - г) финансовые потоки положительные максимальные
  - д) все характеристики верные
5. Модифицированная матрица БКГ рассматривает два критерия: величину конкурентных преимуществ и число способов их реализации.
6. Фрагментация отражает небольшие сегменты рынка.
7. В рамках матрицы Мак-Кинси лежит интегральная оценка перспективности отрасли и конкурентного положения SBU.
8. Факторы оценки привлекательности позиции на рынке связаны положением лидера на рынке.
9. Варианты стратегий по Нейлору предполагают одинаковые стратегии для средней области матрицы Мак-Кинси.
10. Стратегия связанной диверсификации используется конгломератами.

### **Тема №6**

1. Базовые стратегии предполагают действия направленные на развитие рынка и на развитие товара.
2. Стратегия развития существующего товара на старом рынке наиболее успешна, но с весьма высокими затратами.
3. Вероятность успеха развития нового товара на существующем рынке выше средней.

4. Виолентная стратегия – стратегия доминирования на обширном рынке крупных фирм за счет реализации массовому потребителю сравнительно дешевого товара среднего качества.
5. Стратегия первопроходца направлена на производство нестандартной уникальной продукции.
6. Коммутантная стратегия используется мелкими фирмами.
7. Эксплерентная стратегия связана с недостатками:
  - а) высокий риск
  - б) большие затраты
  - в) отсутствие перспектив сбыта
  - г) узкая специализация
  - д) неэластичность спроса
8. Крупное предприятие с высокими темпами роста и низкой степенью диверсификации имеет:
  - а) недостаточную прибыль
  - б) чрезмерную диверсификацию на многих рынках
  - в) специализацию в важном и перспективном сегменте рынка
  - г) стабильный рост
9. Стратегия малого предприятия, направленная на использование преимуществ крупного предприятия предполагает:
  - а) выпуск товара подобному товару крупного предприятия
  - б) выпуск оригинального товара
  - в) симбиоз с крупным предприятием
  - г) использование франчайзинга
10. Крупное предприятие со низкими темпами роста и чрезмерной диверсификации имеет:
  - а) недостаточную прибыль
  - б) чрезмерную диверсификацию на многих рынках
  - в) специализацию в важном и перспективном сегменте рынка
  - г) стабильный рост

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

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.



*Информационные и электронные технологии обучения* – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

### **Использование информационных технологий и активных методов обучения**

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренингов формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

*Деятельные технологии* включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

*Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов.* Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;
- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;
- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализируют учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

*Метод инновационного обучения «один-одному».* Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерно взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.



*Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим».* Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др.

*Перечень программного обеспечения:*

Microsoft office professional (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Microsoft Windows Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Microsoft office professional (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Microsoft Windows Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)

**IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (или модулю)**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, учебная аудитория № 307, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, кафедра, доска, переносной мультимедийный проектор, переносной экран, переносной ноутбук.
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, учебная аудитория № 318, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, кафедра, доска, переносной мультимедийный проектор, переносной экран, переносной ноутбук.

Учебная аудитория согласно паспорта 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, кафедра, доска, переносной мультимедийный проектор, переносной экран, переносной ноутбук.	Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) MS Office 365 pro plus (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) Microsoft Visual Studio Professional 2012 (Акт предоставления прав № Tr035055 от 19.06.2017)
Учебная аудитория № 311а, 305 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук.	Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) MS Office 365 pro plus (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г.	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (антивирус)

Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22		Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Кабинет тьюторов 110 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (антивирус) Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)

#### Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины (или модуля)

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины (или модуля)	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	4-10 разделы	Корректировка разделов рабочей программы в связи с обновлением исходной информации.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №3 от 29.05.2017 г.
2.	5 раздел	Корректировка раздела рабочей программы в связи с обновлением исходной информации	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №1 от 28.08.2021 г.