

**Автономная некоммерческая организация  
высшего профессионального образования  
«Российская академия предпринимательства»  
(АНО ВПО «РАП»)**



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе

Ермакова Е.Е.

2014 г.

**Кафедра:** Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство  
(название кафедры)

**Авторы:** Журавлев Г.Т., д.э.н., профессор  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
(МОДУЛЯ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(наименование учебной дисциплины (модуля))

**Направление/специальность:** 38.03.02 Менеджмент

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** заочная

Одобрена на заседании Ученого Совет АНО ВПО «РАП»  Протокол № 5 от «11» ноября 2014 г.	Одобрена на заседании кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство»  Протокол № 9 от «05» ноября 2014 г.
--	--

Москва 2014 г.

**Цель курса «Стратегический менеджмент»** заключается в обучении новым технологиям процессов стратегического управления, методикам разработки эффективных стратегических решений в условиях неопределенности и быстрого изменения внешней среды. Целью обучения при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование теоретических знаний и практических навыков по вопросам организации и управления процессом создания, освоения и коммерциализации современных стратегических решений.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» предназначена для подготовки специалистов высшей квалификации в области принятия широкого спектра решений по организации разработки и внедрения стратегических решений на всех стадиях жизненного цикла предприятий: от научных исследований до маркетинговой поддержки и сопровождения.

#### **Задачи дисциплины «Стратегический менеджмент»**

##### **Студент должен иметь представление о:**

1. Элементах процесса стратегического менеджмента.
2. Вопросах организации и планировании деятельности по стратегическому управлению.

##### **Студент должен знать:**

1. Инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия.
2. Предпосылки развития современного менеджмента.
3. Процедуры налаживания деятельности по изучению, прогнозированию и планированию на фирме.
4. Последовательность шагов по разработке стратегического плана.
5. Средства и способы контроля деятельности предприятия.
6. Способы повышения конкурентоспособности фирмы в ее рыночной деятельности.

##### **Студент должен уметь:**

1. Самостоятельно формулировать миссию предприятия.
2. Ставить обоснованные стратегические цели.
3. Проводить анализ внешней среды фирмы.
4. Проводить анализ внутренней среды фирмы.
5. Осуществлять оценку реальной конкурентной позиции фирмы.
6. Осуществлять обоснованный выбор стратегической альтернативы.
7. Разрабатывать стратегический план.
8. Осуществлять реализацию стратегического плана.
9. Контролировать реализацию стратегии.

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

Данная учебная дисциплина входит в раздел «БЗ. Профессиональный цикл. Базовая (общепрофессиональная часть)» ФГОС-3 по направлению подготовки ВПО 080200.62 «Менеджмент».

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, сформированные у обучающихся в результате изучения:

- Теории менеджмента;
- Профессиональной этики;
- Корпоративной социальной ответственности;
- Маркетинга;
- Корпоративных финансов.

Данная учебная дисциплина входит в систему дисциплин профессионального цикла, способствующих формированию профессиональных компетенций у студентов, обеспечивающих также способность решения профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности (организационно-управленческой, информационно-аналитической, предпринимательской).

Данная дисциплина предусматривает:

- Стратегический маркетинг;
- Научно-исследовательскую работу.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» позволит обучающимся:

«Знать»:

- классификацию стратегических решений;
- принципы и закономерности разработки стратегических решений;
- способы описания процесса стратегического управления;
- основные матричные модели принятия стратегических решений;
- способы реализации стратегии.

«Уметь»:

- идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию стратегического управления;
- решать типовые математические задачи, используемые при принятии стратегических решений;
- использовать для принятия решения по координированию диверсифицированных бизнесов в проблемных ситуациях формализованный аппарат.

«Владеть»:

- методами проведения анализа и координации бизнес-единиц портфеля;
- навыками реализации функциональных и продуктовых стратегий.

#### **Приобретаемые компетенции**

В результате освоения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» выпускник должен обладать следующими компетенциями:

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);
- владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);
- готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);
- умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31).

#### 4. Объём дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часов.

Вид учебной работы	Количество часов						
	Всего по плану	Курсы					
		№1	№2	№3	№4	№5	№6
1	2	3	4	5	6	7	
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	41				41		

Лекции (Л)	16				16		
практические (ПЗ) и семинарские (С) занятия	16				16		
Контроль самостоятельной работы (КСР):	9				9		
<b>Самостоятельная работа (всего):</b>	171				171		
<b>ОБЩАЯ трудоемкость дисциплины:</b>	Часы:	252			252		
	Зач. ед.:	7			7		
Виды промежуточного контроля (экзамен,	40	зачет		Эк-			

### Количество часов по учебному плану

№ п/п	Раздел, тема	Виды учебной работы, трудоемкость (в часах)					
		Всего	СРС	Аудиторные занятия			
				Всего	Лекционные	ПЗ	КСР
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<b>Тема 1.</b> Сущность стратегического управления и его общая характеристика	19	17	2	1	1	
2	<b>Тема 2.</b> Процесс стратегического управления	22	17	5	2	2	1
3	<b>Тема 3.</b> Анализ отрасли и конкуренции в ней	21	17	4	2	1	1
4	<b>Тема 4.</b> Анализ текущего состояния компании	21	17	4	1	2	1
5	<b>Тема 5.</b> Общие конкурентные стратегии и их преимущества	20	17	3	1	1	1
6	<b>Тема 6.</b> Стратегии организации диверсифицированной компании	21	17	4	2	1	1
7	<b>Тема 7.</b> Стратегический анализ диверсифицированных компаний (матрицы делового портфеля – портфельный анализ)	22	17	5	2	2	1
8	<b>Тема 8.</b> Выполнение и реализация стратегии	22	17	5	2	2	1
9	<b>Тема 9.</b> Понятие и сущность организационного поведения	22	17	5	2	2	1
10	<b>Тема 10.</b> Организационная культура и ее влияние на поведение в организации	22	18	4	1	2	1
		252	171+40	41	16	16	9

## 5. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Содержание темы
Тема 1	Сущность стратегического управления и его общая характеристика	Роль и место стратегического менеджмента в системе управленческих наук. Предмет, цель и задачи изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», взаимосвязи с другими дисциплинами менеджмента. Структура стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Разработка стратегии как задача определения направления развития предприятия. Уточнение миссии и цели организации. Дерево целей и критериев их отбора. Формулирование желаемого состояния организации. Критерии для оценки формулировки миссии. Необходимость использования стратегического менеджмента в практике управления предприятиями. Сущность выработки и реализации стратегии: выбрать нужное направление роста и направить усилия коллектива в нужное русло. Трудности при освоении процесса выработки стратегии.
Тема 2	Процесс стратегического управления	Планирование как процесс стратегического управления. Принципы стратегического планирования. Уровни стратегического планирования. Признаки стратегического планирования. Четыре вида управленческой деятельности. Основные шаги стратегического планирования. Восемь основных видов преимуществ стратегического планирования. Корпоративная культура: базовые положения и методы формирования. Компоненты, составляющие корпоративную культуру. Формы и ценности корпоративной культуры. Трудности исследования и формирования корпоративной культуры. Сущность стратегического планирования. Типы планирования на предприятии. Долгосрочное и стратегическое планирование: основные различия. Стратегическое и оперативное планирование: основные различия. Принципы и факторы эффективного стратегического планирования.
Тема 3	Анализ отрасли и конкуренции в ней	Цель отраслевого анализа. Метод отраслевого анализа концепция 4P по М. Портеру. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Концепция движущих сил конкурентной борьбы. Ключевые факторы успеха компаний (КФУ).
Тема 4	Анализ текущего состояния компании	Анализ результатов деятельности фирмы, оценка текущего состояния и выявление проблем. Понятие SWOT-анализа. Составные части ССУВ-анализа. Внешняя и внутренняя среды организации. Внешняя среда по Брайсону и ее три основные части. Анализ внешней среды на макроуровне: анализ возможностей и препятствий/угроз во внешней среде. Внешняя и внутренняя среды организации. Анализ среды. Анализ внутренней среды (выделение сильных и слабых сторон). Пять вопросов анализа состояния компании. Цель анализа внешней среды, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь. Макросреда фирмы как совокупность сил, внешних по отношению к фирме, оказывающих опосредованное влияние на нее. Классификация факторов внешней среды в зависимости от широты и периодичности воздействия на организацию. Стратегический анализ микро- и макросреды. Установление и оценка факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию предприятия.

		Перечень сильных и слабых сторон предприятия. Оценка нестабильности внешней среды. Группы факторов нестабильности внешней среды по степени влияния на предприятие.
<b>Тема 5</b>	Общие конкурентные стратегии и их преимущества	Конкурентные преимущества. Четыре основных направления конкуренции Дж. О'Шонесси. М.Портер: модель пяти сил конкуренции. Пять общих конкурентных стратегий. Стратегия достижения лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Стратегия рыночной ниши. Стратегия низкой ниши. Выбор вида конкурентной стратегии фирмы. Шесть основных факторов выбора конкурентной стратегии. Стратегические проблемы развития производства, структура промышленности. Конкуренция и ее виды. Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы. Понятие конкурентного преимущества. Основные теории конкурентного преимущества.
<b>Тема 6</b>	Стратегии организации диверсифицированной компании	Разработка корпоративной стратегии. Четыре вида действий корпоративной стратегии для диверсифицированной компании. Четыре задачи корпоративной стратегии диверсифицированной компании. Различие узкой специализации и диверсификации. Стратегия интегрированного роста (вертикальная интеграция). Типы интеграции. Вперед идущая вертикальная интеграция. Цели стратегии диверсификации. Стратегия диверсифицированного роста. Факторы, обеспечивающие выбор стратегии. Концентрическая диверсификация. Горизонтальная диверсификация. Конгломеративная диверсификация. Три критерия для оценки диверсификации: привлекательности, дополнительных выгод, «затраты на вхождение». Шесть стратегий диверсификации. Три вида потенциалов цепочек ценности. Два вида преимуществ диверсификации. Шесть различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании. Четыре вида стратегий. Этапы формулирования стратегии: оценка существующей стратегии; собственно фаза формулирования стратегии; планирование риска, выбор стратегических альтернатив.
<b>Тема 7</b>	Стратегический анализ диверсифицированных компаний (матрицы делового портфеля – портфельный анализ)	Цели и основные этапы портфельного анализа. Три главных вопроса диверсифицированных компаний. Восемь этапов оценки стратегии диверсифицированной компании. Процедура оценки стратегии в диверсифицированной компании. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). Переменные для классификации стратегий. Стратегические предпринимательские единицы: звезды, «дойные коровы», «знаки вопроса», «собаки». Области применения БКГ. Матрица Дженерал Электрик – МакКинси. Переменные матрицы. Долговременная привлекательность отрасли. Конкурентная позиция. Приоритеты инвестирования. Преимущества и недостатки матрицы. Матрица баланса жизненных циклов – подход Хофера-Шенделя.
<b>Тема 8</b>	Выполнение и реализация стратегии	Введение стратегии в действие и ее организационное исполнение. Критерий успешности реализации стратегии в зависимости от полного достижения поставленных в стратегическом плане целей. Три основных действия по построению организационной структуры управления фирмой, выдвижение способных людей на ключевые посты. Создание стратегически важных главных достоинств. Центральная задача приведения структуры в соот-

		<p>ветствие со стратегией. Стратегические достоинства и недостатки организационных структур. Структура, ориентированная на СБГ. (СБГ) – стратегические бизнес – группы. Матричные структуры. Реализация стратегии. Критерий эффективности стратегических изменений – бизнес-успех и эффективность его достижения. Существенные отличия процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана: творческий подход, обратная связь, практическое создание всех значимых условий осуществления реализуемой стратегии и будущих стратегий организации. Принципиальные условия, которые необходимо выполнить для успешной реализации стратегии: создание системы стратегических указаний по стратегии организации.</p>
<b>Тема 9</b>	<b>Понятие и сущность организационного поведения</b>	<p>Усиление рыночной составляющей в отношениях внутри организации. Сущность организационного поведения. Современный подход к организационному поведению. Несколько точек зрения на предмет, объект и методы исследования в организационном поведении. Объект и предмет изучения науки «организационное поведение». Базисные концепции организационного поведения. Когнитивный, бихевиористский подходы и подход социального научения к организационному поведению. Организационное поведение как комбинация традиционных наук в школах бизнеса: «управления» («менеджмента») и «человеческих отношений». Административный менеджмент. Бюрократический менеджмент. Особенности проведения и выводы по Хотторнским экспериментам. Направление по изучению поведения индивида в виртуальных организациях. Усиление влияния внешних факторов на поведение организации. Поведение в организации как система знаний, которая оказывает решающее воздействие на эффективность управления человеческими ресурсами. Взаимосвязь науки «Поведение в организации» с другими дисциплинами. Специфичные черты, отличающие «поведение в организации» от других наук. Основные понятия курса «поведение в организации». Основная задача систем организационного поведения. Философия организации.</p>
<b>Тема 10</b>	<b>Организационная культура и ее влияние на поведение в организации</b>	<p>Многообразие определений и концепций организационной культуры. Различные точки зрения на сущность организационной культуры. Организационные характеристики, которые отличают одну культуру от другой. Уровни организационной культуры. Качественные характеристики организационной культуры. Смысл и предназначение сильной, сознательно сформированной организационной культуры. Основные задачи организационной культуры. Задачи адаптации, решаемые во внешней среде. Внутренняя интеграция коллектива. Направления интеграции, осуществляемые организационной культурой. Функции организационной культуры.</p>

## 6. Планы групповых занятий и образовательные технологии

### Семинарское занятие 1.

#### Лекция №1. Сущность стратегического управления и его общая характеристика

**Цель занятия:** выяснить понятие стратегии и тактики, выявить причину недостаточного внимания вопросам стратегического управления, усвоить необходимость стратегического управления предприятиям в условиях мирового кризиса.

#### План занятия

1. Предпосылки развития стратегического управления.
2. Три типа стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
3. Три задачи создания стратегии.
4. Причины планирования стратегии.
5. Факторы, формирующие стратегию, и этапы стратегического планирования.
6. Процесс формирования желаемого состояния организации.
7. Уточнение миссии и цели организации.

#### Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте такие понятия как стратегия и тактика. В чем основные различия этих понятий? В чем эти понятия соприкасаются?
2. Как Вы считаете, почему российские управляющие в сегодняшней переходной экономике уделяют недостаточное внимание вопросам стратегического управления?
3. Для чего необходимо стратегическое управление предприятиям в условиях мирового кризиса?

#### Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Предмет стратегического управления организацией.
2. Понятия стратегии и тактики управления организацией.
3. Понятие миссии организации.
4. Долговременные и краткосрочные цели. Виды целей.
5. Уровни стратегии. Корпоративная стратегия, понятие и содержание.
6. Стратегия бизнеса (деловая стратегия), содержание и виды.
7. Функциональная стратегия, назначение и виды.
8. Стратегия операционного уровня, содержание и место в управленческом процессе, формы выражения.
9. Факторы, формирующие стратегии. Внешние факторы. Внутренние факторы.
10. Стратегическое управление предприятием в российских условиях.

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

#### Тест по теме

*1. Сущность стратегического управления заключается в ответе на несколько важных вопросов. Назовите их количество.*

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5.

*2. Какое количество миссий обычно бывает у организации?*

- а) 1;
- б) 3;



в) 2.

**3. Что является предметом труда менеджера по стратегическому управлению?**

- а) информация;
- б) сырьё, материалы;
- в) документы;
- г) люди.

**4. Что лежит в основе труда менеджера по стратегическому управлению?**

- а) полученные средства;
- б) управленческие решения;
- в) организационные и другие услуги.

**5. Основная задача менеджера по стратегическому управлению заключается в том, чтобы сделать производительной силой:**

- а) информацию;
- б) знания;
- в) опыт;
- г) нововведения;
- д) все вышеперечисленное.

**6. Кому принадлежит следующее определение стратегического управления: это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления?**

- а) Хиггинсу;
- б) Шендолу;
- в) Хаттингу.

**7. Какие понятия включает в себя миссия организации?**

- а) девиантное поведение;
- б) организационное поведение;
- в) социальное поведение.

**8. Какие решения называются стратегическими решениями?**

- а) управленческие;
- б) решения для завоевания рынков сбыта;
- в) экономические;
- г) политические.

**9. Какие решения относятся к числу стратегических решений?**

- а) реконструкция предприятия;
- б) внедрение новшеств;
- в) организационные изменения;
- г) все вышеперечисленное.

**10. Определением чего является стратегия?**

- а) основных долгосрочных целей;
- б) задач предприятий;
- в) утверждения курсов действий и распределение курсов;
- г) все выше перечисленное.

## Лекция №2. Процесс стратегического управления

**Цель занятия:** изучить основные модели конкуренции, характеристика конкурентной среды предприятия и ее структура.

### План занятия

1. Планирование как процесс стратегического управления.
2. Сущность стратегического планирования.
3. Уровни стратегического планирования.
4. Преимущества стратегического планирования.
5. Корпоративная культура.

### Вопросы для обсуждения

1. Почему система стратегического планирования, как элемент системы стратегического управления на предприятиях, применяемая в СССР, неэффективна сегодня?

2. Нужно ли сегодня стратегическое управление на предприятиях? Почему тезис «рынок сам все урегулирует» сегодня подвергается критике большинством экономистов?

3. Охарактеризуйте методы прогнозирования экономической конъюнктуры в стратегическом менеджменте. От чего зависит выбор того или иного метода?

4. Виды перспективных планов. Что является критерием деления планов на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные?

5. Охарактеризуйте типы планирования и управления на предприятии.

6. Как Вы думаете, почему в начале 1960-х годов управляющим передовых корпораций мира стало недостаточно только долгосрочного планирования, потребовалось и стратегическое управление? Чем был вызван переход к стратегическому управлению?

7. Назовите отличительные особенности различных моделей стратегического планирования и управления на предприятиях.

8. В чем специфика подхода российских ученых к стратегическому планированию как элементу стратегического управления на предприятиях?

### Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Схема процесса стратегического управления.
2. Определение миссии и целей.
3. Сущность стратегического планирования.
4. Создание корпоративной культуры.
5. Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы.
6. Финансы фирмы, маркетинг, организационная культура.
7. Выбор стратегии фирмы.
8. Создание организационной культуры
9. Системы мотивации.
10. Оценка приемлемого риска.

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

### Тест по теме

**1. Какие основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, Вы знаете?**

- а) политические и правовые;
- б) экономические;
- в) социальные и культурные;
- г) технологические;

д) все вышеперечисленные.

**2. Из чего состоит организационная структура?**

- а) из субкультур отдельных подразделений;
- б) из субкультур социальных групп;
- в) из субкультуры предпринимательства, управления, делового общения, внутренних взаимоотношений;
- г) все вышеперечисленное.

**3. Какие понятия включает в себя корпоративная культура? Выберите правильные ответы.**

- а) миссию фирмы;
- б) определение её лица;
- в) понятия, включающие доминирующую ориентацию компании;
- г) все вышеперечисленное.

**4. Система неофициальных правил, норм, которые устанавливают организации для регламентирования поведения персонала на рабочем месте, составляет основу:**

- а) корпоративной культуры;
- б) генерального плана по достижению конкурентных преимуществ;
- в) стратегии компании.

**5. Организационная культура состоит из двух типов элементов. Выберите два правильных варианта ответа:**

- а) субъективных, отражающих духовную сторону жизни организации;
- б) объективных, отражающих материальную сторону жизни организации;
- в) социальных, отражающих социальную сторону жизни организации;
- г) этнических, отражающих духовную сторону жизни организации.

**6. Из чего состоит стратегия компании?**

- а) из продуманных целенаправленных действий;
- б) из реакции на непредвиденное развитие событий и на усиливающуюся конкурентную борьбу;
- в) из всего вышеперечисленного.

**7. Какая деятельность первостепенна в создании стратегии?**

- а) предпринимательская;
- б) политическая;
- в) организационно-стратегическая;
- г) новаторская.

**8. К сфере каких задач изначально относится работа по реализации стратегии?**

- а) административных;
- б) политических;
- в) экономических;
- г) психологических.

**9. Частью какого плана являются организационные цели?**

- а) стратегического;
- б) оперативного;
- в) операционного.

**10. Что могут повлечь за собой изменение прогноза развития компании и колебания на рынке?**

- а) корректировку стратегии;
- б) изменение миссии организации;
- в) изменение штатного расписания;
- г) корректировку объема выпуска продукции.

**11. Закрытое объединение лиц с ограниченным доступом в него, имеющее собственные цели – это:**

- а) корпоративная организация;
- б) диверсифицированная фирма;
- в) ассоциация работодателей;
- г) союз предпринимателей.

### **Семинарское занятие 3.**

#### **Лекция №3. Анализ отрасли и конкуренции в ней**

**Цель занятия:** изучить схему анализа деятельности конкурентов. Использование конкретной ситуации для анализа.

#### **План занятия**

1. Понятие отрасли.
2. Цель отраслевого анализа.
3. Ключевые факторы успеха.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Считаете ли Вы необходимым внедрение системы «стратегического анализа» в российских организациях?
2. Считаете ли Вы целесообразным заказ «стратегического анализа отрасли и конкуренции в ней» на стороне?
3. Какую систему стратегического анализа отрасли целесообразно разрабатывать в условиях экономического кризиса?

#### **Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела**

1. Основные элементы анализа отрасли и конкуренции.
2. Анализ движущих сил отрасли.
3. Выделение ключевых факторов успеха.
4. Оценка общей привлекательности отрасли.
5. Модель М. Портера.
6. Покупатели и их характеристика.
7. Анализ сил конкуренции.
8. Методы и модели оценки внешней среды.
9. Другие методы оценки внешней среды.
10. Прогнозирование действий конкурентов.

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

#### **Тест по теме**

**1. От каких факторов зависит получаемая отраслью прибыль по модели Портера?**

- а) от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;*
- б) от уровня конкуренции между соперничающими производителями;*
- в) от способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться;*
- г) все вышеперечисленное.*

**2. К чему приводит сильная конкуренция?**

- а) к снижению прибыльности отрасли;*
- б) к развитию сильного бизнеса;*
- в) к усилению мотивации.*

**3. Что определяет в конечном итоге совокупность составляющих конкуренции? Выберите два правильных ответа.**

- а) возможность получения прибыли в отрасли;*
- б) доход на инвестиции;*
- в) возможность к профициту;*
- г) возможность отказа от амортизационных отчислений.*

**4. Какими действиями поставщики могут влиять на отрасль? Выберите два правильных ответа.**

- а) поднимать цены;*
- б) снижать качество товаров;*
- в) не выплачивать налоги за текущий период.*

**5. Для чего служит барьер входа в отрасль?**

- а) для получения взятки;*
- б) для улучшения соотношения конкурентных сил;*
- в) для получения ситуации внедрения инноваций;*
- г) для улучшения корпоративного управления.*

**6. На что может существенно повлиять возможность покупателей или поставщиков договориться между собой?**

- а) на уменьшение прибыли, получаемой отраслью;*
- б) на увеличение товарооборота;*
- в) на увеличение производительности;*
- г) на сокращение издержек производства.*

**7. От чего зависят ключевые факторы успеха? Выберите два правильных ответа.**

- а) от экономической и технической характеристики отрасли;*
- б) от используемых в отрасли средств конкурентной борьбы;*
- в) от выбранной организационной культуры;*
- г) от направления корпоративного управления;*
- д) от количества конфликтных ситуаций.*

**8. Какие сферы деятельности предприятия могут лежать в основе ключевых факторов успеха?**

- а) маркетинг;*
- б) производство;*
- в) финансы;*
- г) управление;*
- д) все вышеперечисленное.*

**9. Что может реально выделить задача анализа (чтобы это могло обеспечить конкурентное преимущество предприятий)?**

- а) возможности;
- б) тенденции;
- в) закономерности;
- г) угрозы;
- д) задачи;
- е) цели.

**10. При формировании стратегии в первую очередь необходимо учитывать:**

- а) в какой стадии жизненного цикла находится отрасль;
- б) структуру отрасли;
- в) сущность и мощь пяти конкурентных сил;
- г) масштабы деятельности конкурентов;
- д) все вышеперечисленное.

**11. Состояние зрелости и замедляющегося роста отрасли можно оттянуть путём? Допишите предложение, выбрав два правильных ответа.**

- а) перераспределения ресурсов между смежными отраслями;
- б) модернизации товаров;
- в) использования технологических достижений;
- г) сокращения нерентабельного производства.

#### **Семинарское занятие 4.**

##### **Лекция №4. Анализ текущего состояния компании**

**Цель занятия:** изучить цели и основные этапы портфельного анализа, уяснить понятия: матрица БКГ, матрица Ансоффа, исследовать понятие делового комплексного анализа.

##### **План занятия**

1. Понятие SWOT-анализа. Исторические корни. Внешняя и внутренняя среды организации.
2. Анализ внешней среды.
3. Анализ внутренней среды (выделение сильных и слабых сторон организации).
4. Пять вопросов анализа состояния компании.

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие факторы макросреды необходимо учитывать при составлении стратегического анализа текущего состояния компании? От чего зависит выбор тех или иных факторов?
2. Охарактеризуйте, какое влияние ближнее окружение оказывает на формирование системы анализа текущего состояния компании.
3. Что такое «анализ текущего состояния компании»? Какое влияние он оказывают на организацию?
4. При проведении стратегического анализа компании выяснилось, что функция маркетинга выполняется неэффективно. Является ли это основанием для немедленной замены руководителя службы маркетинга? Что нужно проанализировать, прежде чем принять соответствующее решение?
5. Проведите анализ внутренней среды фирмы по матрице стратегических ресурсов фирмы.

##### **Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела**

1. Оценка существующей стратегии.

2. Функциональные области, поддерживающие общую стратегию.
  3. Методы комплексной оценки состояния фирмы. SWOT-анализ. Содержание, особенности, области применения.
  4. Отличительные компетенции фирмы, понятие, содержание. Сферы проявления отличительной компетенции.
  5. Стратегический анализ затрат, понятие, содержание.
  6. Цепочки издержек: работа с поставщиками, непосредственное производство, деятельность по распределению.
  7. Интегрированная оценка конкурентной позиции фирмы. Основные направления оценки. Особенности оценки российских предприятий.
  8. Ключевые индикаторы успешности выбранной стратегии.
  9. Операционная прибыль по отношению к конкурентам.
  10. Чистая прибыль и отдача от инвестиций.
  11. Оценка сильных и слабых сторон (изучение внутренней среды.)
- Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.
- Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.
- Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

### Тест по теме

1. **Внешний анализ является частью:**
  - а) SWOT-анализа;
  - б) внешнего анализа;
  - в) внешнего окружения;
  - г) будущего стратегического плана.
  
2. **Положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объёма продаж и прибыли – это:**
  - а) профицит;
  - б) абдикация;
  - в) абсентеизм;
  - г) возможности.
  
3. **Целью чего является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли?**
  - а) авилирования;
  - б) отраслевого анализа;
  - в) оценки стратегического анализа;
  - г) налоговой проверки.
  
4. **Из чего состоит внешняя среда – окружение бизнеса?**
  - а) макросреды;
  - б) микросреды;
  - в) отраслевого или ближнего окружения;
  - г) отдалённого окружения;
  - д) все вышеперечисленное.
  
5. **Какую возможность предоставляет фирме анализ конкурентной силы и конкурентных преимуществ?**
  - а) улучшить долгосрочную рыночную позицию;
  - б) улучшить внешнюю среду;

- в) стабилизировать ситуацию внутри фирмы;
- г) провести акт суброгации.

**6. Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки – это:**

- а) цель;
- б) задача;
- в) технология;
- г) структура.

**7. Для чего необходимо знание слабых и сильных сторон компании?**

- а) для выработки стратегии;
- б) для решения задачи;
- в) для определения миссии.

**8. Цепочка ценностей компании отражает набор связанных между собой ... и функций, выполняемых внутри фирмы. Вставьте недостающее слово.**

- а) направлений деятельности;
- б) задач;
- в) целей;
- г) объектов.

**9. Для основы какого формирования могут быть использованы сильные стороны компании?**

- а) большого капитала;
- б) стратегического планирования;
- в) новой миссии организации;
- г) конкурентного преимущества.

**10. Что относится к потенциальным внешним угрозам?**

- а) выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;
- б) рост продаж продуктов субститутов (продуктов-заменителей);
- в) медленный рост рынка;
- г) дорогостоящее законодательное требование;
- д) все вышеперечисленное.

**11. Чем характеризуется внешняя среда организации?**

- а) сложностью;
- б) подвижностью;
- в) неопределённостью;
- г) все вышеперечисленное.

## **Семинарское занятие 5.**

### **Лекция №5. Общие конкурентные стратегии и их преимущества**

**Цель занятия:** исследовать понятие конкурентного преимущества, выявить особенности пяти общих конкурентных сил, усвоить понятие выбора конкурентной стратегии фирмы.

#### **План занятия**

1. Конкурентные преимущества.
2. Пять общих конкурентных сил. Пять общих конкурентных стратегий (М. Портер).
3. Выбор вида конкурентной стратегии фирмы.
4. Маркетинговые стратегии конкуренции.



### Вопросы для обсуждения

1. В чем проявляется угроза со стороны товаров-субститутов? Какая из сил, по Вашему мнению, сильнее: угроза со стороны товаров-субститутов или угроза появления новых конкурентов?
2. Приведите примеры движущих сил рынка, их типов, сути их действия.
3. Приведите примеры предпочтения ухода с рынка перед дальнейшей конкурентной борьбой.
4. Почему считается, что борьба между конкурирующими фирмами является стратегическим процессом?
5. Изложите динамику взглядов на сравнительное преимущество.
6. Определите факторы, формирующие конкурентное преимущество фирмы из кейса.
7. Охарактеризуйте силу конкурентной борьбы:
  - в зарождающихся и быстро растущих отраслях;
  - в зрелых отраслях;
  - в застойных и затухающих отраслях;
  - в фрагментированных отраслях;
  - на международных рынках.

### Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Базовые, универсальные конкурентные стратегии.
2. Стратегия лидерства в издержках, содержание.
3. Стратегия лидерства в издержках, области эффективного применения.
4. Стратегия дифференциации, содержание.
5. Стратегия дифференциации, области эффективного применения.
6. Стратегия фокусирования или особого внимания, содержание, условия предпочтительного применения.
7. Наступательная стратегия, содержание, области эффективного использования, риски.
8. Оборонительная стратегия, цели, условия обеспечения результативности.
9. Природа конкурентных преимуществ, ориентирующих стратегию.
10. Преимущества «низкого» и «высокого» порядка.

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

### Тест по теме

**1. Фокусирование может быть основано на издержках, а также на ...:**

- а) дифференциации;
- б) выгодах;
- в) конкурсном управлении;
- г) консигнационной поставке товаров.

**2. Цель стратегии состоит в предоставлении получателю больших ... за его деньги. Вставьте недостающее слово.**

- а) ценностей;
- б) услуг;
- в) привилегий;
- г) курриальных льгот.

**3. Стратегия дифференциации создает конкурентное преимущество путем внедрения дополнительных ... и характеристик в продукцию компании. Вставьте недостающее слово.**

- а) атрибутов;
- б) локаутов;
- в) стимулов;
- г) изменений.

**4. Стратегия развития бизнес-единицы предприятия на определённом товарном рынке – это:**

- а) конкурентное преимущество;
- б) стратегическое управление;
- в) деловая стратегия.

**5. За счет каких функциональных мер достигается лидерство по затратам? Выберите правильные ответы из нижеприведенных.**

- а) жесткого контроля над затратами;
- б) контроля над накладными расходами;
- в) снижения расходов на исследования и разработки;
- г) снижения расходов на рекламу;
- д) все вышеперечисленное.

**6. В чем состоит главная задача фокусирования?**

- а) в концентрации на сегменте рынка;
- б) в концентрации на конкретной группе потребителей;
- в) в концентрации на индивидуализацию продукции;
- г) все вышеперечисленное.

**7. Что предполагает стратегия концентрации?**

- а) дифференциацию продукта;
- б) капитализацию продукции;
- в) использованные каналы продукции;
- г) наличие торговых марок.

**8. Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, а именно:**

- а) к анализу затрат;
- б) к моделированию затрат конкурентов;
- в) к проектированию беззатратных технологий;
- г) к формированию конкурентных преимуществ.

**9. Какие общие конкурентные стратегии может использовать фирма для получения конкурентного преимущества?**

- а) стратегии – лидерство по затратам;
- б) стратегии – фокусирование;
- в) стратегии – индивидуализации;
- г) все вышеперечисленное.

**10. Поставка услуг или продукта, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих – это:**

- а) диверсификация;
- б) эффект роста производительности;
- в) доступ товара к каналам распространения;

г) дифференциация.

**11. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли – это:**

- а) тесные связи с выгодными покупателями;
- б) известная торговая марка;
- в) гибкость в использовании активов и ресурсов;
- г) возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается;
- д) все вышеперечисленное.

## Семинарское занятие 6.

### Лекция №6. Стратегии организации диверсифицированной компании

**Цель занятия:** рассмотреть основные корпоративные стратегии, усвоить особенности вертикальной интеграции и диверсификации как части корпоративной стратегии, проанализировать использование конкретной ситуации для анализа.

#### План занятия

1. Выбор портфельной и конкурентной стратегии.
2. Конкурентные стратегии.
3. Разработка корпоративной стратегии диверсификации.
4. Инструменты стратегии диверсификации.

#### Вопросы для обсуждения

1. Назовите отличительные черты понятий «стратегическая зона хозяйствования» и «ниша рынка».
2. На каком этапе жизненного цикла товара фирма должна приступить к разработке нового товара?
3. С чего фирма должна начинать формировать стратегию: с выделения стратегических зон или с выделения зоны стратегических ресурсов?
4. От каких факторов зависит выбор базовой стратегии организации диверсифицированной компании?
5. Как взаимосвязаны стратегии организации диверсифицированной компании и ее стратегические альтернативы?

#### Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Как происходит разработка стратегии для диверсифицированной компании?
2. Изучите подробно четыре задачи корпоративной стратегии диверсифицированной компании.
3. В чём заключается различие узкой специализации и диверсификации? Изучите и ответьте на вопрос.
4. Географическая экспансия как новая волна развития компании.
5. Концентрация как фактор исключения неопределенности в вопросе: кто мы и чем мы занимаемся?
6. Три критерия для оценки диверсификации.
7. Анализ шести стратегий диверсификации.
8. Шесть различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании.
9. Многонациональные стратегии диверсификации.
10. Диверсификация вне связанной отрасли.

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

## Тест по теме

**1. Менеджерам необходимо создать стратегию для мультибизнеса, если компания:**

- а) находится в кризисной ситуации;
- б) диверсифицирована;
- в) планирует развитие по стратегии внешнего роста;
- г) проводит политику быстрого перехода на новую продукцию.

**2. Куда направляется энергия при концентрации бизнеса в одной области?**

- а) в один вид бизнеса;
- б) в разные сферы бизнеса;
- в) на развитие стратегии бизнеса;
- г) на совершенствование финансовой синергии.

**3. Когда диверсификация осуществилась, задача корпоративного руководства состоит в:**

- а) выборе генерального директора;
- б) соблюдении генерального плана;
- в) управлении хозяйственным портфелем входящих в корпорацию компаний.

**4. Что из себя представляет портфельный анализ?**

а) инструмент, с помощью которого руководство компании выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные её направления;

б) совокупность относительно самостоятельных финансовых подразделений, принадлежащих к структурам по выявлению привлекательных направлений функционирования;

в) инструмент для создания ясной картины по формированию плана затрат и прибылей в диверсификационной компании.

**5. Какие радикальные изменения подразумевает реструктуризация в хозяйственном портфеле компании?**

а) продажу и приобретение предприятий с целью создания группы компаний с хорошими производственными показателями;

б) переход на совершенно новые технологии с целью создания группы компаний с хорошими производственными показателями;

в) полную модернизацию предприятия и объединение малых предприятий под одной крышей.

**6. На что направлена корпоративная стратегия восстановления?**

а) на продажу убыточных предприятий;

б) на повышение прибыльности убыточных предприятий;

в) на объединение убыточных и преуспевающих предприятий в единую систему, дополняющую друг друга;

г) на укрепление портфеля предприятия.

**7. Диверсифицированные транснациональные корпорации для завоевания прочных позиций сразу в нескольких родственных глобальных отраслях могут использовать следующие преимущества:**

а) первого типа диверсификации;

б) второго типа диверсификации;

г) первостепенного управления;

д) портфельной диверсификации.

**8. Наиболее популярный способ избавления от непривлекательного и неприбыльного бизнеса – это:**

- а) стратегический анализ и соблюдение его предписаний;
- б) продажа всего бизнеса;
- в) модернизация оборудования и переход на новые рельсы правления;
- г) переход на внутренний рост и совершенствование интеллектуальной составляющей у сотрудников.

**9. Конгломератная диверсификация – это:**

- а) стратегия высокого риска;
- б) разработка входа компании в сферы, не схожие с их бизнесом;
- в) стратегия входа в компании тех товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками.

**10. Концентрическая диверсификация – это ситуация, когда:**

- а) в организации имеется сильная команда управляющих;
- б) основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объёма продаж и прибылей за год;
- в) новые, но связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по высококонкурентным ценам;
- г) все вышеперечисленное.

**11. Вертикальная интеграция – это:**

- а) стратегия, которая обычно включает приобретение компании, снабжающей фирму сырьём;
- б) стратегия, которая рассматривает приобретение компании, которая будет или является покупателем ее продуктов и услуг;
- в) все вышеперечисленное.

## Семинарское занятие 7.

### Лекция №7. Стратегический анализ диверсифицированных компаний (матрицы делового портфеля – портфельный анализ)

**Цель занятия:** изучить особенности формирования стратегии внешнеэкономической деятельности.

#### План занятия

1. Цели и основные этапы портфельного анализа.
2. Виды портфельного анализа.
  - 2.1. Бостонская матрица, или матрица роста.
  - 2.2. Сущность стратегии И. Ансоффа.
  - 2.3. Метод портфельного анализа на основе матрицы Мак-Кинси.
  - 2.4. Подход Хофера-Шенделя.
3. Проблемы портфельного анализа.

#### Вопросы для обсуждения

1. Каким образом различные ценовые стратегии могут быть использованы для реализации стратегического анализа диверсифицированных компаний?
2. В чем заключается смысл использования экономической эффективности В. Парето при стратегическом анализе диверсифицированной компании?
3. Как Вы считаете, являются ли затраты на рекламную компанию источником трансакционных издержек фирмы или способствуют их снижению?

4. Перечислите признаки банкротства фирмы. Почему смена аудиторов может трактоваться как признак банкротства?
5. С какими проблемами сталкивается компания при разработке функциональных стратегий?
6. Охарактеризуйте преимущества и недостатки наступательных и оборонительных стратегий маркетинга.
7. Чем привлекательна стратегия одного бизнеса?
8. Когда целесообразна диверсификация?
9. Каким образом финансовые возможности фирмы определяют ее стратегические действия?

**Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела**

1. Три главных вопроса диверсифицированных компаний.
2. Восемь этапов оценки стратегии диверсифицированной компании.
3. Процедура оценки стратегии в диверсифицированной компании.
4. Матрица Бостонской консультативной группы.
5. Стратегические предпринимательские единицы: «звезды», «дойные коровы», «знаки вопроса», «собаки».
6. Матрица Джерард Электрик – Мак-Кинси.
7. Слабая позиция в отрасли с высокой притягательностью.
8. Долговременная привлекательность отрасли.
9. Матрица баланса жизненных циклов (Литтл и Хофер).
10. Стадии эволюции спроса в отрасли.

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

**Тест по теме**

**1. В чём заключается суть матрицы «рост-доля»?**

- а) в том, что она имеет четыре квадранта;
- б) в том, что она направлена на улучшение;
- в) в том, что она имеет стратегическую направленность;
- г) в том, что она имеет девиантное поведение.

**2. В чём заключается главный недостаток портфельного анализа?**

- а) в использовании данных о текущем состоянии портфеля конкурентов, которые не всегда можно экстраполировать в будущее;
- б) в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее;
- в) в использовании данных о текущем состоянии матрицы «рост-доля», которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

**3. Различие методов портфельного анализа состоит в подходах к оценке конкурентных позиций следующих стратегических единиц:**

- а) бизнеса и привлекательности рынка;
- б) матриц и их финансовых составляющих;
- в) темпа роста отраслевого рынка;
- г) матрицы БКГ.

**4. В любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются по двум критериям, при этом множество каких факторов остается без внимания?**

- а) качество продукции;
- б) инвестиции;
- в) взаимоотношения поставщиков;
- г) геополитическая обстановка.

**5. Бостонская группа модифицировала свою матрицу, используя два следующих критерия:**

- а) размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру конкуренции в отрасли;
- б) число способов реализации конкурентных преимуществ равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли;
- в) стратегические направления отрасли, которые стабилизируют конкуренцию;
- г) политические и социальные течения, которые определяют структуру конкуренции в отрасли.

**6. В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на ... вида. Вставьте пропущенное слово, выбрав правильный ответ.**

- а) 2 вида;
- б) 3 вида;
- в) 4 вида.

**7. Матрица Джeneral Электрик – Мак-Кинси (экран бизнеса) состоит из девяти частей и основана на:**

- а) оценке долгосрочной привлекательности отрасли;
- б) оценке долгосрочной привлекательности финансовых вливаний;
- в) силе конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса;
- г) взаимных симпатиях конкурирующих отраслей бизнеса.

**8. Основные недостатки методов портфельного анализа, которые присущи матрице Мак-Кинси – это:**

- а) трудности учёта рыночных отношений, слишком большое количество критериев;
- б) субъективность оценок позиций стратегических единиц бизнеса;
- в) статический характер модели;
- г) слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов;
- д) все вышеперечисленное.

**9. В основе подхода к портфельному анализу фирмы Arthur D. Little может лежать:**

- а) концепция жизненного цикла отрасли;
- б) концепция бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в своём развитии четыре стадии;
- в) все вышеперечисленное.

**10. Какая матрица основана на оценке следующих параметров: сильные и слабые стороны фирмы, возможности и угрозы со стороны внешней среды?**

- а) SWOT-матрица;
- б) матрица Бостонской консалтинговой группы;
- в) матрица направлений политики;
- г) матрица Ансоффа.

## Семинарское занятие 8.

### Лекция №8. Выполнение и реализация стратегии

**Цель занятия:** рассмотрение вопроса приведения структуры организации в соответствие с выбранной стратегией, исследовать понятия: «бюджеты», «политика», «процедуры», «правила», выявить особенности системы поддержки принятия административных решений, усвоить кадровый вопрос реализации стратегии, рассмотреть особенности корпоративной культуры.

#### План занятия

1. Выполнение стратегии.
2. Реализация стратегии.

#### Вопросы для обсуждения

1. Определите основные оценочные и подконтрольные показатели сканирования внешней среды для целей выполнения и реализации стратегии.
2. Каким образом разработчики стратегических действий должны учитывать ответные действия конкурентов? Какие меры могут предпринять конкуренты?
3. Охарактеризуйте стратегический контроль как систему управления, позволяющую «отслеживать» движения предприятия к намеченной стратегической цели своего развития.
4. От каких условий зависит выбор того или иного метода управления сопротивлением при выполнении и реализации стратегии?
5. Какое определение наиболее точно характеризует «стратегические изменения»:
  - стратегические изменения – это ведущие стратегические изменения;
  - стратегические изменения – основные изменения в системе всех стратегических изменений;
  - стратегические изменения – ключевые изменения во всей системе стратегических изменений.

#### Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

1. Введение стратегии в действие и ее организационное исполнение.
2. Критерий успешности реализации стратегии в зависимости от полного достижения поставленных в стратегическом плане целей.
3. Три основных действия по построению организационной структуры управления фирмой.
4. Создание стратегически важных главных достоинств.
5. Центральная задача приведения структуры в соответствие со стратегией.
6. Стратегические достоинства и недостатки организационных структур.
7. Структура, ориентированная на СБГ.
8. Матричные структуры.
9. Задачи реализации стратегии.
10. Составление бюджета и обеспечение ресурсами процесса реализации стратегии.
11. Внутренние административные системы поддержки функционирования стратегии, их цели, виды, содержание.
12. Условия получения поддержки по реализации стратегии со стороны персонала.

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

#### Тест по теме



**1. К основным действиям по построению организационной структуры управления фирмой относятся:**

- а) назначение на ключевые посты подходящих для этого людей;
- б) наблюдение за тем, чтобы имеющиеся главные достоинства (ноу-хау, опыт, навыки и внутренние возможности) обеспечивали бы выполнение всех видов деятельности, составляющих цепочку ценностей на высоком профессиональном уровне;
- в) структурирование рабочих усилий и определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании;
- г) все вышеперечисленное.

**2. Основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций – это:**

- а) акцессорный договор управленческих решений;
- б) принцип менеджмента;
- в) принцип научной обоснованности управления;
- г) принцип плановости.

**3. Организационное планирование включает в себя следующие этапы:**

- а) определение должностных обязанностей;
- б) установление соотношения полномочий различных должностей;
- в) деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности;
- г) все вышеперечисленное.

**4. Процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами, называется:**

- а) департаментализацией;
- б) иерархической структурой подразделения;
- в) бюрократической структурой внутренней среды;
- г) адаптивной структурой алеаторного договора.

**5. Вариант проектной организационной структуры, которая образуется путём наложения проектной на постоянную, для организации функциональной структуры называется:**

- а) матричная организационная структура;
- б) дивизионная структура;
- в) проектная структура.

**6. Новыми разновидностями проектной и матричной структуры, включая их положительные свойства, являются:**

- а) групповые структуры;
- б) венчурные структуры;
- в) инновационные внутрифирменные структуры;
- г) все вышеперечисленное.

**7. С чем в основном связана разработка стратегии?**

- а) с рыночной предпринимательской деятельностью;
- б) с политической обстановкой;
- в) с психологическим окружением;
- г) с финансовыми кризисами.

**8. От чего зависит успешное создание стратегии?**

- а) от видения бизнеса;

- б) от грамотного анализа конкуренции;
- в) от отрасли предпринимательского искусства;
- г) от всего вышеперечисленного.

**9. Какие действия включает в себя стратегия управление персоналом?**

- а) планирование людских ресурсов;
- б) формирование кадрового состава;
- в) обучение, повышение квалификации;
- г) оценку результатов труда;
- д) охрану труда и здоровья;
- е) все вышеперечисленное.

**10. Общая концепция достижения главных целей организации, решение стоящих перед ней проблем, в том числе связанных с её преобразованием в новое состояние, и распределение необходимых для этого ресурсов именуется в литературе:**

- а) SWOT-матрицей;
- б) управленческой стратегией;
- в) стратегическим прогнозированием;
- г) стратегической портфельной матрицей.

**11. В основе какого менеджмента лежит стремление всегда быть лучше своих конкурентов?**

- а) японского;
- б) американского;
- в) российского;
- г) всех национальных моделей.

## **Семинарское занятие 9.**

### **Лекция №9. Понятие и сущность организационного поведения**

**Цель занятия:** произвести анализ методологии организационного поведения, произвести изучение истории становления организационного поведения, усвоить определение места и роли дисциплины в структуре наук о труде и в структуре управленческих наук.

#### **План занятия**

1. Понятие и методология организационного поведения
2. История становления организационного поведения
3. Поведение в организации как система. Место и роль дисциплины в структуре наук о труде и в структуре управленческих наук.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается сущность организационного поведения?
2. Какие несколько точек зрения на предмет, объект и методы исследования в организационном поведении существуют?
3. Охарактеризуйте базисные концепции организационного поведения
4. Каким образом организационное поведение соотносится с сопредельными дисциплинами?
5. Комбинация каких двух наук представляет собой сущность организационного поведения?
6. Каковы выводы по Хотторнским экспериментам?
7. Опишите историю развития дисциплины «Организационное поведение»
8. Поясните почему можно говорить о том, что организационная культура приобретает все большее значение в поведении организации?
9. Что представляет собой курс «Поведение в организации»?

10. С какими дисциплинами связан курс «Поведение в организации»?
11. Назовите основные специфические черты, отличающие «поведение в организации» от других наук
12. В чем состоит основная задача систем организационного поведения?
13. Что такое философия организационного поведения организации?

**Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела**

1. Самостоятельно изучите тему «Использование знаний ОП в практическом управлении организацией».
2. Подготовьте доклад и презентацию на тему «Появление дисциплины «Организационное поведение»

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

**Тест по теме**

**1. Организационное поведение — это:**

- а) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
- б) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
- в) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.

**2. Какие факторы наиболее полно определяют организационное поведение:**

- а) личностные особенности самого человека, социально-психологическая среда, комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;
- б) объем, ценность и структура информации; усвоенные социальные и организационные нормативы; уровень знания и культуры;
- в) все перечисленные выше.

**3. Какие из перечисленных ниже блоков входят в курс «Организационное поведение»:**

- а) содержание деятельности и модель качеств менеджера;
- б) исследование систем управления;
- в) организационная культура;
- г) делегирование полномочий;
- д) теория мотивации персонала;
- е) типы организационных структур;
- ж) все перечисленные выше.

**4. Какие подструктуры не включает внутренняя структура личности:**

- а) темперамент;
- б) характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;
- в) хобби, увлечения;
- г) опыт, навыки, умения.

**5. Какова цель создания организации:**

- а) решение своих проблем и достижение общих целей организации;
- б) только получение прибыли;
- в) повышение благосостояния общества.

**6. Какой из методов стимулирования является наиболее эффективным:**

- а) метод наказания;
- б) метод поощрения;
- в) совмещение этих двух методов.

**Семинарское занятие 10.**

**Лекция №10. Организационная культура и ее влияние на поведение в организации**

**Цель занятия:** проанализировать содержания и сущности организационной культуры в организации, выявить цели, задачи и функции организационной культуры.

**План занятия**

- 1. Содержание и сущность организационной культуры в организации
- 2. Цель, задачи и функции организационной культуры

**Вопросы для обсуждения**

- 1. Дайте определение понятия организационной культуры
- 2. Какие точки зрения на сущность организационной культуры можно выделить?
- 3. Опишите уровни организационной культуры
- 4. Какие качественные характеристики организационной культуры вы знаете?
- 5. Какова цель сознательно сформированной организационной культуры?
- 6. Решение каких двух принципиально важных задач должна обеспечить организационная культура?
- 7. Охарактеризуйте внутренние субъекты организационной культуры
- 8. Каковы основные функции организационной культуры

**Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела**

- 1. Самостоятельно изучите тему «Имидж организации»
- 2. Составьте сравнительную таблицу «Виды организационных культур»

**Образовательные технологии:** интерактивная форма проведения занятия.

**Формы контроля самостоятельной работы:** проверка конспектов, собеседование.

**Формы текущего контроля знаний и освоенных компетенций:** устный опрос, тестирование.

**Тест по теме**

**1. Структура организационной (корпоративной) культуры имеет два измерения:**

- А) Горизонтальное
- Б) Диагональное
- В) Вертикальное
- Г) Смешанное

**2. Экономическая культура включает:**

- А) Культуру распределения;
- Б) Культуру потребления;
- В) Культуру обмена;
- Г) Культуру поведения (мотивации);
- Д) Культуру коммуникаций.

**3. Какие три уровня можно выделить в вертикальном измерении корпоративной культуры?**

- А) Поверхностный;
- Б) Подповерхностный;
- В) Центральный
- Г) Глубинный

**4. Данная функция организационной культуры обеспечивает управляемость и предсказуемость поведения членов организации, способствует росту эффективности организации**

- А) Интегрирующая функция
- Б) Замещающая функция
- В) Нормативно-регулирующая функция

**5. В чем заключается функция управления качеством?**

- А) Заключается в том, что организационная культура способствует восстановлению душевных сил, обеспечению психологического комфорта;
- Б) Состоит в создании определенного барьера на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь организации;
- В) Состоит в том, что нормы и ценности организационной культуры распространяются на продукты труда фирмы.

## **7. Формы промежуточного контроля**

### **7.1. Тематика рефератов**

1. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
2. Концепция стратегических групп.
3. Концепция движущих сил отрасли.
4. Теория конкурентного преимущества.
5. Анализ величины сил конкуренции
6. Конкурентный статус фирмы.
7. Основные типы стратегии конкуренции.
8. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
9. Определение основных экономических особенностей отрасли.
10. Методы анализа производства и конкуренции
11. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
12. Выработка ценовой стратегии фирмы.
13. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
14. Стратегия снижения производственных издержек.
15. Привязка стратегии к этике
16. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
17. Стратегии вертикальной интеграции.
18. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
19. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
20. Конкурентные стратегии в отраслях промышленности, состоящих из мелких предприятий .

21. Стратегии промышленных лидеров.
22. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
23. Концепция стратегических групп.
24. Концепция движущих сил отрасли.
25. Теория конкурентного преимущества.
26. Анализ величины сил конкуренции.
27. Конкурентный статус фирмы.
28. Основные типы стратегии конкуренции.
29. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
30. Определение основных экономических особенностей отрасли.
31. Методы анализа производства и конкуренции .
32. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
33. Выработка ценовой стратегии фирмы.
34. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
35. Стратегия снижения производственных издержек.
36. Привязка стратегии к этике.
37. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
38. Стратегии вертикальной интеграции.
39. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
40. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.
  
41. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
42. Управленческие инновации в деятельности организации: стратегический аспект.
43. Разработка программы организационного развития.
44. Разработка механизма устойчивого развития организации.
45. Разработка инновационной стратегии организации.
46. Разработка антикризисной программы управления организацией.
47. Процесс реструктуризации организации: предпосылки, структура, условия эффективной реализации, последствия.
48. Проблемы формирования и использования акционерного капитала: стратегический аспект.
49. Проблемы взаимоотношений АО и дочерних структур: стратегический аспект. Оценка и выбор стратегии развития организации.
50. Коммуникации в системе стратегического управления организацией.
51. Малый бизнес: стратегии развития.
52. Разработка механизма устойчивого развития организации.
53. Разработка программы организационного развития.
54. Разработка программы управления стратегическими изменениями.
55. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия.
56. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
57. Реструктуризация диверсификационного портфеля организации.
58. Система стратегического управления организацией: элементы, их взаимодействие и взаимосвязь.
59. Создание холдинговых компаний и ФПГ в системе антикризисного управления.
60. Социально-экономические проблемы развития Тюменской области: стратегический аспект.
61. Стратегические решения в деятельности организации.
62. Стратегический и антикризисный менеджмент: взаимосвязь и проблемы взаимодействия.

63. Стратегический и корпоративный менеджмент: взаимосвязь и проблемы взаимодействия.
64. Диверсификация деятельности организации: причины, способы, последствия, преимущества и недостатки.
65. Воздействие конкуренции на процесс стратегического управления организацией.
66. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.

## **1.2. Тематика курсовых работ**

1. Стратегия дифференциации.
2. Стратегия оптимальных издержек.
3. Вертикальная интеграция.
4. Факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции в ней.
5. Факторы, характеризующие конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию, возможности.
6. Стадии жизненного цикла отрасли.
7. Структура отрасли.
8. Сущность и мощь пяти конкурентных сил.
9. Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях.
10. Конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
11. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
12. Конкуренция в раздробленных отраслях.
13. Конкуренция на международных рынках.
14. Фирма – лидер на рынке.
15. Фирма, находящаяся на вторых ролях.
16. Слабая или пострадавшая от кризиса компания.
17. Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
18. Стратегия для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
19. Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания, разработки растущих рыночных сегментов.
20. Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций.
21. Стратегия вакантной ниши.
22. Стратегия специалиста.
23. Стратегия фирмы «у нас лучше, чем у них».
24. Стратегия «послушного последователя».
25. Стратегия «рост за счет приобретения».
26. Стратегия характерного имиджа.
27. Стратегия восстановления для кризисных ситуаций.
28. 13 правил, которые необходимы для разработки успешных деловых стратегий.
29. Корпоративные стратегии диверсификации.
30. Различие узкой специализации и диверсификации.
31. Три критерия для оценки диверсификации.
32. Стратегия вхождения в новую отрасль – поглощение «с нуля», совместные предприятия.
33. Стратегия диверсификации в родственной отрасли.
34. Стратегия диверсификации вне родственной отрасли.
35. Стратегия свертывания и ликвидации.
36. Стратегия реконструирования, восстановления и экономии.
37. Стратегия многонациональной диверсификации.
38. 6 различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании.
39. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.

40. Матрица, разработанная ведущей консалтинговой компанией Бостон Консалтинг Групп.
41. Сравнение привлекательности отраслей.
42. Сравнение силы хозяйственных подразделений.
43. Сравнение деятельности хозяйственных подразделений.
44. Анализ стратегического соответствия.
45. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету.
46. Разработка корпоративной стратегии.
47. Выделение критериев деловой активности.
48. Поиск дополнительных возможностей диверсификации.
49. Распределение ресурсов корпорации.
50. Руководящий принцип управления процессом разработки корпоративной стратегии.
51. Выполнение стратегии: главные достоинства, реинжиниринг и структура.
52. Этап стабилизации внешнеэкономического комплекса.
53. Этап оптимизации структуры внешнеэкономического комплекса.

### **7.6. Примерный перечень вопросов**

1. Понятие «стратегическое управление». Взаимосвязь оперативного и стратегического управления.
2. Понятие «стратегия» в рыночных условиях.
3. Миссия как фактор концепции стратегии. Основные аспекты.
4. Долговременные и кратковременные цели, их функции.
5. Виды стратегий, их основные характеристики, области применения.
6. Факторы, формирующие стратегию.
7. Процесс стратегического управления. Понятие, структура, содержание основных элементов.
8. Анализ отрасли и конкуренции. Цель изучения, основные проблемы.
9. Определение доминант экономических показателей.
10. Анализ движущих сил отрасли.
11. Анализ сил конкуренции.
12. Оценка конкурентных позиций соперников.
13. Прогноз действия основных конкурентов.
14. Выявление ключевых факторов успеха.
15. Виды ключевых факторов успеха.
16. Оценка общей привлекательности. Ее ключевые факторы.
17. Анализ текущего состояния компании. Этапы анализа.
18. Индикаторы успешности стратегии.
19. SWOT-анализ. Экономическое содержание метода. Области эффективного использования.
20. Матрица SWOT-анализа.
21. Содержание сильных и слабых сторон организации.
22. Содержание возможностей и угроз для организации.
23. Отличительная компетенция. Понятие, содержание анализа.
24. Стратегический анализ затрат.
25. Структура оценки конкурентных позиций фирмы.
26. Общие конкурентные стратегии. Матрица стратегий бизнеса М. Портера.
27. Стратегия лидерства и снижения издержек. Ее понятие, содержание, основные риски.
28. Стратегия дифференциации (специализации). Понятие, содержание, основные риски.
29. Стратегия фокусирования (особого внимания). Понятие, содержание, основные риски.



30. Стратегии защиты позиций на рынке.  
Стратегия роста и развития. Основные характеристики, области эффективного применения.
31. Стратегия роста, ее виды.
32. Стратегия вертикальной интеграции, ее виды, недостатки. Область применения.
33. Стратегия диверсифицированного роста. Область применения.
34. Основные виды стратегии диверсифицированного роста.
35. Стратегия целенаправленного сокращения объемов деятельности фирмы.  
Область применения.
36. Типы стратегий. Области применения стратегий.
37. Стратегия диверсифицированного роста.
38. Конгломеративная диверсификация.
39. Концентрическая диверсификация.
40. Горизонтальная диверсификация.
41. Цепочки издержек: работа с поставщиками, непосредственное производство, деятельность по распределению.
42. Оценка сильных и слабых сторон (изучение внутренней среды).
43. Матрица Джeneral Электрик – Мак-Кинси.
44. Слабая позиция в отрасли с высокой притягательностью.
45. Долговременная привлекательность отрасли.
46. Матрица баланса жизненных циклов (Литтл и Хофер).
47. Стадии эволюции спроса в отрасли.
48. Многонациональные стратегии диверсификации.
49. Определение стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического менеджмента.

### 1.7. Критерии оценки знаний

- Уровень владения материалом по теме ответа.
- Уровень самостоятельности при освещении и анализе поставленного вопроса.
- Способность быстро находить ясные ответы на вопросы экзаменатора.

Прием экзаменов в процессе освоения дисциплины осуществляется: в устной форме, письменной форме, в форме тестирования, компьютерного тестирования. Оценка знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» на экзамене или зачете предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степени усвоения и систематизации основного понятийного аппарата, знаний учебного курса, умения делать доказательные выводы и обобщения, формирования общекультурных и профессиональных компетентностей. Оценивается не только глубина понимания основных проблем учебной дисциплины, но и умение использовать в ответе практический материал из сегодняшней действительности, связанной, прежде всего, с профессиональной подготовкой студента.

**«Отлично»** (17-20 баллов) – оцениваются ответы, содержание которых основано на глубоком и всестороннем знании предмета, основной и дополнительной литературы, изложено логично, аргументировано и в полном объеме. Основные понятия, выводы и обобщения сформулированы убедительно и доказательно. Студент умело и правильно применяет знания для анализа социальных процессов и решения задач профессиональной деятельности.

**«Хорошо»** (13-16 баллов) – оцениваются ответы, основанные на твердом знании предмета, основной литературы, с незначительными пробелами в знаниях дополнительной литературы. Возможны недостатки в систематизации или в обобщении материала, неточности в выводах. Студент твердо знает основные категории учебной дисциплины и умело применяет их для оценки природных процессов и решения задач профессиональной деятельности.

**«Удовлетворительно»** (10-12 баллов) – оцениваются ответы, которые базируются на знании основ предмета, но имеются значительные пробелы в усвоении материала, затруднения в его изложении и систематизации, выводы слабо аргументированы, в содержании допущены теоретические ошибки.

**«Неудовлетворительно»** (до 10 баллов) – оцениваются ответы, в которых обнаружено незнание основных проблем и категорий предмета согласно учебной программы, содержание основного материала не усвоено, обобщений и выводов нет. Студент не может или отказывается отвечать на поставленные вопросы.

**«Зачтено»** - если выполнены требования на оценку «удовлетворительно», **«не зачтено»** - если эти требования не выполнены.

## **10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: Кнорус. – 2012. – 256 с.
2. Сергеенко Н.П. Стратегический менеджмент. М.: Лаборатория книги, 2010. <http://biblioclub.ru..>
3. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник. М.: Юнити-Дана, 2012. <http://biblioclub.ru>.
4. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дашков и Ко, 2014 <http://biblioclub.ru>.

### **Дополнительная литература:**

1. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Юнити-Дана, 2012. <http://biblioclub.ru>.
2. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Юнити-Дана, 2012. <http://biblioclub.ru>.
3. Долгов А. И., Прокопенко Е. А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Флинта, 2011. <http://biblioclub.ru..>