Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Горно-Алтайский государственный университет»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины: **Стратегическое планирование**
Уровень основной образовательной программы: **бакалавриат**
Рекомендуется для направления подготовки 38.03.01 Экономика
профиль подготовки Экономика предприятий и организаций

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО
по направлению подготовки «Экономика»
(утвержден приказом Министерства образования и науки РФ от
12.11.2015 г. №1327)
и учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (профиль Экономика предприятий и организаций), утвержденного Ученым советом ГАГУ
(от 24.12.2015, протокол № 12).

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента, туризма и экономической теории от 19.01.2016 протокол №6

Горно-Алтайск
2016

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование систематизированных знаний о стратегическом планировании.

Задачи дисциплины

- изучение процесса выделения стратегических зон хозяйствования;
- освоение принципов формирования стратегии;
- изучение методов стратегического анализа;
- освоение алгоритма и правил стратегического планирования;
- изучение основ адаптации к условиям внешней среды организации;
- понимание сущности стратегического контроллинга;
- умение логически мыслить, вести научные дискуссии.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Стратегическое планирование» относится к вариативной части профессионального цикла (Б.3.В.6.)

Для освоения дисциплины «Стратегическое планирование» обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения предметов «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Комплексный экономический анализ», «Экономика предприятия» на предыдущем уровне образования.

Дисциплина «Стратегическое планирование» является обобщающим курсом, и её освоение необходимо для выполнения студентами курсовой и дипломной работ.

Междисциплинарные связи разделов (тем) дисциплины с обеспечивающими (последующими) дисциплинами

Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Курсовая работа	+	+	+	+	+	+	+	+
2. Дипломная работа	+	+	+	+	+	+	+	+

3 Требования к результатам освоения дисциплины

Выпускник должен обладать следующими компетенциями:

- способен на основе типовых методик и действующейнормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, (ПК-2);

способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами (ПК-3)

В результате изучения дисциплин студент должен знать:

- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне;
- методы построения эконометрических моделей объектов, явлений и процессов;
- основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;
- основные особенности российской экономики, ее институциональную структуру, направления экономической политики государства;

уметь:

- анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;

- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;

- осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы;

- прогнозировать на основе стандартных теоретических и эконометрических

моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов и явлений, на микро- и макроуровне;

- разрабатывать проекты в сфере экономики и бизнеса с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.

владеть:

- методологией экономического исследования;

- современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне;

- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		7
Аудиторные занятия (всего)	**50/1,4**	**50/1,4**
В том числе:		
Лекции	24/0,7	24/0,7
Семинары	26/0,7	26/0,7
Самостоятельная работа (всего)	**58/1,6**	**58/1,6**
Курсовая работа	36/1	36/1
Другие виды самостоятельной работы	22/0,6	22/0,6
Вид промежуточной аттестации	-	Экзамен
Общая трудоемкость	**144/4**	**144/4**

Матрица соответствия компетенций и разделов (тем) дисциплины

К о	Темы

	Стратегическое планирование как функция стратегического менеджмента	Миссия и стратегические цели	Стратегический анализ	Стратегии фирмы, их сущность и классификация	Стратегическая сегментация	Формирование стратегических альтернатив	Стратегическое планирование	Реализация стратегии	Экзамен	Курсовая работа
	Всего часов									
	4	4	8	4	4	4	14	8	36	36
ПК-2	+		+	+		+	+	+	+	+
ПК-3		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Сумма	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2

5 Содержание дисциплины

5.1 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Стратегическое планирование как функция стратегического менеджмента

Сущность стратегического менеджмента. Стратегическое планирование как функция управления. Стратегическое планирование – область науки и практики управления. История возникновения стратегического планирования:: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического планирования. Особенности стратегического планирования как комплекса стратегических решений. Эффективность стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Основные принципы стратегического планирования. Стратегические проблемы развития производства.

Тема 2. Миссия и стратегические цели

Понятие миссии фирмы. Формулирование миссии компании. Значение и составляющие миссии. Процесс создания миссии. Понятие цели. Формулирование целей компании. Виды целей. Совокупность целей фирмы и их приоритеты. Требования к целям. Понятие стратегии. Алгоритм разработки стратегии. Отличительные черты стратегии.

Тема 3. Стратегический анализ

Понятие внешней деловой окружающей среды. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. Способы наблюдения. Анализ общей (дальней) окружающей среды. ПЭСТ–анализ: политический, экономический, социокультурный, технологический. Анализ специфической (ближней) окружающей среды. Внутренняя среда и потенциал фирмы. Стратегический управленческий анализ. Стратегический анализ персонала. Критерии оптимальности структуры персонала. Анализ капитала фирмы. Рыночный и бухгалтерский подходы к оценке капитала. Способы расчета стоимости капитала. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов. Рентабельность чистых активов. Показатели эффективности использования ресурсов. Стратегический инвестиционный анализ. Методы анализа инвестиций. Метод приведенных затрат. Анализ прибыльности. Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации. Цели и этапы ситуационного анализа. Методика SWOT-анализа. Стратегический стоимостный анализ. Оценка силы конкурентной позиции фирмы.

Тема 4. Стратегии фирмы, их сущность и классификация

Ключевые характеристики эффективной стратегии. Классификационные признаки стратегии. Базовые стратегии: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная

стратегия. Направлении стратегии роста: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный. Стратегии достижения конкурентных преимуществ: стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования стратегия инноваций, стратегия синергизма. Стратегия поведения в конкурентной среде: лидер рынка, позиция бросающего вызов рыночному окружению, позиция последователя, позиция знающего свое место на рынке. Отраслевые стратегии: стадии зарождения отрасли, стадии зрелости, стадии спада. Портфельные стратегии: модифицированная матрица бостонской консультационной группы, матрица Игоря Ансоффа. Функциональные стратегии: товарно-маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, стратегия внешней экономической деятельности, стратегия научно-технического развития.

Тема 5. Стратегическая сегментация

Сегмент рынка как совокупность потребителей однотипного продукта. Понятие стратегической зоны хозяйствования. Порядок выделение стратегической зоны хозяйствования: параметры, перспективы, определяющие факторы. Зоны стратегических ресурсов. Проблемы формирования стратегических ресурсов. Формулирование ресурсной стратегии предприятия. Группы стратегического влияния. Внешние группы влияния: потребители, общественные организации, правительство. Внутренние группы влияния: рабочие, служащие, управляющие, члены совета директоров. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Критерии оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Основные этапы оценки. Метод оценки будущей привлекательности стратегической зоны хозяйствования.

Тема 6. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегический выбор. Портфель стратегий и его уровни. Сравнительная характеристика уровней стратегических решений. Методы прогнозирования: метод сильных и слабых сигналов, экстраполяционные методы, причинно-следственные методы, субъективные методы. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Стратегический подход на основе разработке сценариев. Стратегический подход на основе мозгового штурма. Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа.

Тема 7. Стратегическое планирование

Сущность микроэкономического планирования. Формы планирования. Преимущества планирования. Сферы микроэкономического планирования. Возрастающая роль планирования в условиях рыночного хозяйства. Ограничение планирования в микроэкономике. Издержки планирования. Масштабы фирмы. Специфика российского рынка. Эволюция систем планирования организации. Бюджетно-финансовое планирование. Система долгосрочного планирования. Стратегическое планирование организации. Сущность стратегического планирования. Варианты вероятностных систем планирования: планирование, основанное на системе жестких обязательств, планирование под личную ответственность, планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Типы планирования в зависимости от временной ориентации. Этапы стратегического планирования. Структура стратегического плана.

Тема 8. Реализация стратегии

Процесс реализации стратегии как единство двух составляющих: стратегических

изменений и управления ими. Основные стадии процесса реализации стратегии. Составные элементы стратегического управления. Основные управленческие задачи на этапе реализации стратегии. Особенности управления стратегическими изменениями. Изменения в системе управления. Изменения в организационной структуре. Четыре основных шага по привидению организационной структуры в соответствие со стратегией. Правила формирования организационной структуры. Стратегические изменения в организации. Стратегический контроллинг как подсистема стратегического менеджмента. Характеристики стратегического и тактического контроллинга. Основные функции стратегического контроллинга.

5.2 Разделы и темы дисциплины и виды занятий (технологическая карта)

	Темы	Всего часов	Аудиторные занятия		СРС
			лекций	семинаров	
1	Стратегическое планирование как функция стратегического менеджмента	10	2	2	6
2	Миссия и стратегические цели	10	2	2	6
3	Стратегический анализ	18	4	4	10
4	Стратегии фирмы, их сущность и классификация	10	2	2	6
5	Стратегическая сегментация	9	2	2	5
6	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	9	2	2	5
7	Стратегическое планирование	24	6	8	10
8	Реализация стратегии	18	4	4	10
	Итого	108	24	26	58
	Итоговый контроль	Экзамен			

5.3 Практические занятия и семинары

Тема 1. Сущность и принципы стратегического менеджмента

Трудоемкость 2 часа

1. В каком соотношении находятся понятия «предвидение», «прогноз», «план», «сценарий», «программа» применительно к регулированию процессов социально-экономического развития страны (региона)?

2. Объясните, почему в современных условиях саморегулирующие начала рыночного хозяйствования не обеспечивают автоматической настройки экономики региона.

3. Дайте характеристику категории «планирование» применительно к социально-хозяйственной системе страны. Почему стратегическое планирование выделяется как особая форма регулирования социально-экономических процессов?

4. Охарактеризуйте такие понятия как стратегия и тактика. В чем основные различия этих понятий? В чем эти понятия соприкасаются?

5. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?

6.Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

7.Проанализируйте предпосылки развития стратегического управления в России.

8.Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?

9.Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

10.Какие ошибки допускают наиболее часто при проведении стратегических изменений?

11.Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?

12. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же предприятия занимаются разработкой стратегии?

Тема 2. Миссия и стратегические цели

Трудоемкость 2 часа

1. Что, по мнению О.С. Виханского, представляет собой миссия в широком и в узком понимании? О миссии в каком понимании говорят в стратегическом менеджменте? Дайте обобщающее определение миссии организации.

2. Подумайте, почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?

3. В чем общий смысл цели организации? Дайте одно из наиболее запомнившихся определений стратегической цели.

4. Какие классификации стратегических целей вы знаете? Дайте примеры стратегических целей.

5. Почему И. Ансофф уделяет особое внимание долгосрочным целям?

6. Охарактеризуйте секрет успеха японских предприятий в координации стратегических целей.

7. В зависимости от стадий жизненного цикла выбирается определяющая стратегическая модель развития предприятия. Какую модель развития вы бы предложили на стадии рождения, детства, юности, зрелости и старения?

8. В чем заключается гибкость организации? Какие показатели организационной гибкости вы знаете?

9. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?

10. Прохождение каких фаз предполагает процесс установления целей?

11. Согласны ли вы с утверждением, что «прописать» стратегию фирмы лучший способ ее провалить? Почему?

12. Выделите основные трудности в работе над стратегией. Как вы думаете, почему не из любого исходного состояния организации достижимо желаемое будущее?

13. Какие способы оценки стоимости стратегических программ вы знаете? В чем их преимущества и недостатки?

14. Разработайте миссию и цели для предприятия

Тема 3. Стратегический анализ

Трудоемкость 4 часа

1. Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа?

2. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?

3. Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность ПЭСТ-анализа?

4. Какие факторы макросреды необходимо учитывать при составлении стратегического плана фирмы? От чего зависит выбор тех или иных факторов?

5. Охарактеризуйте, какое влияния ближнее окружение оказывает на формирование и реализацию стратегии фирмы.

6. Что такое «Контактные аудитории»? Какое влияние они оказывают на организацию?

7. Какой вид стратегического управления Вы предпочтете, если нестабильность внешней среды по шкале И. Ансоффа 2,7?

8. При переходе к новой стратегии выяснилось, что функция маркетинга выполняется неэффективно. Является ли это основанием для немедленной замены руководителя службы маркетинга? Что нужно проанализировать, прежде чем принять соответствующее решение?

9. К какой категории сложности Вы отнесете стратегическую задачу, типа: «Необходимо найти инвестора для решения проблемы строительства профилактория для работников, занимающихся разработкой технологии изготовления специальной технологической оснастки, ее срочным изготовлением и освоением в производстве изделий, обладающих высоким уровнем конкурентоспособности».

10. 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?

11. Приведите примеры движущих сил рынка, их типов, сути их действия.

12. Приведите примеры предпочтения ухода с рынка перед дальнейшей конкурентной борьбой.

13. Почему считается, что борьба между конкурирующими фирмами является стратегическим процессом?

14. Изложите динамику взглядов на сравнительное преимущество.

15. Определите факторы, формирующие конкурентное преимущество фирмы.

16. Охарактеризуйте силу конкурентной борьбы:

- в зарождающихся и быстро растущих отраслях;
-в зрелых отраслях;
-в застойных и затухающих отраслях;
-в фрагментированных отраслях;
-на международных рынках.

17. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности приведите примеры из российской практики.

18. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности фирмы и его проблемами.

19. Какие типы проблем выделяются на фирмах? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.

20. Приведите примеры подмены проблемы.

21. Дайте определение корневым компетенциям. Какими основными характеристиками они обладают?

22. Почему в настоящее время приобретает актуальность термин «ноу-вай» (know-why)? В чем его отличие от термина «ноу-хау»?

23. Что определяют ключевые факторы успеха фирмы? Какие КФУ вы знаете?

24. По каким критериям проводится анализ микроокружения?

25. В чем суть управленческого анализа? Как он относится к SWOT-анализу?

26. На какой из пяти ступеней ситуационного анализа происходит оценка стоимостной позиции фирмы относительно конкурентов?

27. Какой анализ дает ответ на вопрос, насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?

28. Что включает в себя форма представления результатов ситуационного анализа?

29. Проанализируйте отрасль республики Алтай, к которой относится рассматриваемое предприятие

30. Проведите анализ внутренней среды рассматриваемой фирмы

31. Выделите сильные и слабые стороны деятельности фирмы, основные факторы успеха, возможности и угрозы, генерируемые внешней средой

Тема 4. Стратегия фирм, их сущность и классификация

Трудоемкость 2 часа

1. Укажите требования к стратегии.
2. Назовите классификационные признаки стратегий.
3. Какие сложности можно отметить при проведении классификации стратегий?
4. Раскройте сущность базовых стратегий.
5. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
6. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной отраслевой стратегии?
7. Какие стратегии рекомендуются на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли?
8. Что лежит в основе глобальных стратегий?
9. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке портфельных стратегий.
10. Какие примеры из российской практики вы можете привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?
11. Разработайте базовую, отраслевую и портфельные стратегии для рассматриваемой фирмы

Тема 5. Стратегическая сегментация

1. Назовите отличительные черты понятий «Стратегическая зона хозяйствования» и «Ниша рынка». Зачем необходимо было введение понятия «СЗХ»?
2. Почему перспективы рентабельности СЗХ не совпадают с перспективами фирмы?
3. С чего должна фирма начинать формировать стратегию: с выделения стратегических зон или с выделения зоны стратегических ресурсов?
4. Проведите стратегическую сегментацию для рассматриваемой фирмы

Тема 6. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор

1. Укажите подходы к формированию стратегических альтернатив.
2. Перечислите уровни формирования портфеля стратегий на фирме.
3. Какие факторы оказывают решающее влияние на формирование портфеля стратегий?
4. Почему стратегический подход «Рост рынка — конкурентная позиция фирмы» имеет ограниченный характер применения?
5. В каких случаях используется диаграмма Каору Исикавы или диаграмма «рыбий скелет»?
6. Какова сущность метода сильных и слабых сигналов?
7. Охарактеризуйте конкурентный и функциональный бенчмаркинг.
8. В чем заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа?
9. Разработайте стратегические альтернативы для рассматриваемой фирмы

Тема 7. Стратегическое планирование

Трудоемкость 8 часов

1. Почему система планирования, применяемая в СССР, неэффективна сегодня?
2. Нужно ли сегодня планирование? Почему тезис «рынок сам все урегулирует» сегодня подвергается критике большинством экономистов?
3. Как Вы думаете, почему в начале 60-х годов управляющим передовых корпораций мира стало недостаточно только долгосрочного планирования? Чем был вызван переход к стратегическому планированию?
4. Назовите отличительные особенности различных моделей стратегического планирования.
5. Укажите, в чем отличие понятий «стратегическое планирование» и «долгосрочное планирование».

6. Назовите известные вам определения стратегического планирования.
7. Укажите цели и задачи стратегического планирования.
8. Раскройте типологию стратегического планирования.
9. Назовите характерные черты стратегического планирования.
10. В чем заключаются отличия стратегического планирования от долгосрочного, краткосрочного и бизнес-планирования?
11. Укажите этапы стратегического планирования и раскройте их содержание.
12. Что такое стратегический план?
13. Расскажите об известных вам структурах стратегического плана.
14. Какие разделы должен включать в себя оптимальный стратегический план?
15. Отразите состав вопросов, включаемых в разделы стратегического плана.
16. Приведите систему показателей стратегического плана.
17. Разработайте функциональные стратегии для рассматриваемой фирмы

Тема 8. Реализация стратегии

Трудоемкость 4 часа

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
2. Охарактеризуйте сущность основных элементов реализации стратегии.
3. Оцените взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации.
4. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
6. Укажите необходимые условия реализации стратегии.
7. Назовите основные стадии процесса реализации стратегии.
8. Назовите методы оценки стоимости стратегических программ.
9. Что включает в себя стратегическая программа реализации стратегии?
10. В чем особенность бюджета развития?
12. Укажите роль и значение стратегических изменений.
13. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?
14. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
15. Определите основные оценочные и подконтрольные показатели сканирования внешней среды для целей стратегического управления.
16. Каким образом разработчики стратегических действий должны учитывать ответные действия конкурентов? Какие меры могут предпринять конкуренты?
17. От каких условий зависит выбор того или иного метода управления сопротивления при стратегическом планировании.
18. 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, которые состоят из ведущих изменений именно первого уровня?
19. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?
20. Как, по-вашему, стратегия определяет организационную структуру управления или структура – стратегию?
21. Какие методы изменения организационной культуры существуют? Приведите примеры методов формирования соответствующей организационной культуры, особенности их использования на практике.
22. Должна ли меняться организационная культура вместе со стратегией или стратегия должна учитывать особенности организационной культуры?
23. Что включает в себя планирование реализации стратегии?
24. Охарактеризуйте основные аспекты организации стратегического управления.
25. Какие изменения в структуре управления необходимы для эффективной

реализации стратегии?

26. Раскройте сущность стратегического контроля.

27. Опишите процесс стратегического контроля.

28. Каковы основные этапы стратегического управления?

29. Назовите основные управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии.

30. Что такое формализованная система стратегического управления?

31. По каким направлениям требуется перестройка системы управления вашей компании для создания системы стратегического управления?

32. Перечислите основные трудности и пути их преодоления при проведении организационных изменений.

33. Назовите основные факторы мотивации персонала организации на осуществление стратегии.

34. Чем отличается стратегический контроллинг от стратегического контроля?

35. Разработайте комплекс мер для внедрения стратегии рассматриваемой фирмы

5.4 Самостоятельная работа

Наименование темы	Содержание работы	Кол-во часов	Форма отчетности	Срок контроля	Компе-тенции
Тема 1. Стратегическое планирование как функция стратегического менеджмента	Подготовка к семинару	2	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 1	ПК-2
	Подготовка к тестированию	2	Тестирование в середине курса	В середине курса	
	Подготовка к экзамену	2	Опрос	На экзамене	
Тема 2. Миссия и стратегические цели	Подготовка к семинару	1	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 2	ПК-3
	Подготовка к тестированию	1	Тестирование в середине курса	В середине курса	
	Подготовка к экзамену	1	Опрос	На экзамене	
	Разработка миссии и целей для рассматриваемой фирмы	3	Стратегический план		
Тема 3. Стратегический анализ	Подготовка к семинару	1	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 3	ПК-2 ПК-3
	Подготовка к тестированию	2	Тестирование в середине курса	В середине курса	
	Анализ отрасли республики Алтай, к которой относится рассматриваемое предприятие. Выделите возможности и угрозы, генерируемые внешней средой для рассматриваемого предприятия	3	Стратегический план	На семинарском занятии 3	
	Определение КСФ по модели И. Ансоффа	2	Стратегический план	На семинарском занятии 4	
	Проведение анализа	2	Стратегический	На	

	микросреды фирмы. Выделите сильные и слабые стороны, основные факторы успеха фирмы		план	семинарском занятии 4	
Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация	Подготовка к семинару	1	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 5	ПК-2 ПК-3
	Подготовка к тестированию	1	Тестирование в конце курса	В конце курса	
	Подготовка к экзамену	1	Опрос	На экзамене	
	Разработка базовой, отраслевой и портфельных стратегий для рассматриваемой фирмы	3	Стратегический план	На семинарском занятии 5	
Тема 5. Стратегическая сегментация	Стратегическая сегментация рынка для рассматриваемой фирмы	2	Стратегический план	На семинарском занятии 6	ПК-3
	Подготовка к семинару	1	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 6	
	Подготовка к тестированию	1	Тестирование в конце курса	В конце курса	
	Подготовка к экзамену	1	Опрос	На экзамене	
Тема 6. Формирование стратегических альтернатив	Разработка стратегических альтернатив для рассматриваемой фирмы	2	Стратегический план	На семинарском занятии 7	ПК-2 ПК-3
	Подготовка к тестированию	1	Тестирование в конце курса	В конце курса	
	Подготовка к экзамену	2	Опрос	На экзамене	
Тема 7. Стратегическое планирование	Подготовка к семинару	1	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 8	ПК-2 ПК-3
	Подготовка к деловой игре по разработке базовой стратегии фирмы	2	Стратегический план	На семинарском занятии 9	
	Подготовка к семинару	2	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 9	
	Разработка функциональных стратегий	2	Стратегический план	На семинарском занятии 10	
	Подготовка к семинару	1	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 11	
	Подготовка к тестированию	1	Тестирование в конце курса	В конце курса	
	Подготовка к экзамену	1	Опрос	На экзамене	
Тема 8. Реализация стратегии	Подготовка к семинару	2	Обсуждение проблемных вопросов	На семинарском занятии 12	ПК-2 ПК-3
	Разработка мероприятий по	4	Стратегический	На	

	организации реализации стратегического плана		план	семинарском занятии	
	Подготовка к тестированию	2	Тестирование в конце курса	В конце курса	
	Подготовка к экзамену	2	Опрос	На экзамене	

7 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

7.1 Рекомендуемая литература

Нормативно-правовая литература

1. Федеральный закон РФ от 28.06.2014 №172 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Основная литература:

2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный учебник] : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов, 2012, Юнити-Дана. – 624 с. on-line http//biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=117473
3. Шодоев И.Н., Шодоева Л.М. [Текст] : учебное пособие / И.Н. Шодоев, Л.М.Шодоева: - Горно-Алтайск: РИО ГАГУ, 2015. – 168с.

Дополнительная литература:

4. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с. С/Г
5. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и дополн. –М.: Изд. дом «Дашков и К», 2001. –308 с.
6. Шодоева Л.М. Стратегическое планирование: Учебное пособие. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2000. – 124 с.

8 Образовательные технологии

8.1 Использование информационных технологий

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1 www.ipbr.ru Институт профессиональных бухгалтеров в России
2 www.min.fin.ru Министерство финансов РФ
4 www.mse.ru Межбанковская фондовая биржа
5 www.cbr.ru Банк России (ЦБ)

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1 www.consultant.ru Справочная правовая система «КонсультантПлюс»
2 СПС Гарант v.7 – Справочно-Правовая Система
3 Электронная Библиотека Диссертаций Российской государственной библиотеки ЭБД РГБ. Включает полнотекстовые базы данных диссертаций. http://diss.rsl.ru
4 www.iqlib.ru Электронная библиотека образовательных и научных изданий Iqlib.
5 http://www.cir.ru Университетская информационная система Россия. УИС РОССИЯ.
6. www.public.ru Интернет-библиотека СМИ Public.ru.

8.2 Применение активных методов обучения

Тесты действия. Тесты применяются в середине для промежуточной аттестации и проверки реальных профессиональных умений (напечатать на компьютере текст, откорректировать газетную статью, приготовить временный микропрепарат, собрать электрическую цепь и т.д.). Предназначены, в том числе, для выявления умений выполнять работу с механизмами, материалами, инструментами. Позволяют проверить не

только уровень овладения навыком, но и оценить различные качества личности и уровень формирования сопутствующих компетенций.

Ситуационные тесты (имитационные методы учебной деятельности). При анализе стратегических зон хозяйствования применяется метод инцидента. Студенту излагается проблемная ситуация, связанная с положением отрасли на рынке, и предлагается выделить стратегические зоны для анализируемого предприятия.

Анализ конкретной ситуации применяется при исследовании внешней среды организации. Студент должен выявить факторы внешней среды, влияющие на деятельность предприятия. После анализа принимается мотивированное управленческое решение, позволяющее использовать положительные факторы и уменьшить влияние отрицательных. Работа проводится как в группе, так и индивидуально.

Портфолио. В рамках курса студенты могут подготовить один из трех основных типов портфолио:

1. Портфолио документов – портфель сертифицированных (документированных) индивидуальных образовательных достижений.

2. Портфолио работ – собрание различных творческих, проектных, исследовательских работ учащегося, а также описание основных форм и направлений его учебной и творческой активности: участие в научных конференциях, конкурсах, учебных лагерях, прохождение различного рода практик, спортивных и художественных достижений и др.

3. Портфолио отзывов – включает оценку обучающимся своих достижений, проделанный им анализ различных видов учебной и внеучебной деятельности и её результатов, резюме, планирование будущих образовательных этапов, а также отзывы, представленные преподавателями, возможно, сокурсниками, руководителями практик от сторонних организаций и т.д.

Студент сам решает, что именно будет входить в его портфолио, т.е. вырабатывает навыки оценки собственных достижений. Для отбора документов в портфолио студентам предлагается, например: выбрать три лучших работы из написанных при изучении конкретной курса; выбрать работу из начала, середины и конца курса; выбрать работы, лучше всего демонстрирующие определенные навыки; из перечисленных типов работ выбрать по одной (например, анализ текста; эссе; научная статья; рецензия на работу однокурсника и т.д.).

Деловая игра. Предполагает создание нескольких команд, которые соревнуются друг с другом в разработке стратегии развития фирмы.

Метод проектов. Метод применим при формировании стратегического плана конкретного предприятия.

Студенты, готовящие проект, имеют право:

- самостоятельно выбирать объект планирования;
- самостоятельно выбирать методы решения проектной задачи;
- самостоятельно анализировать информацию, обобщать факты, готовить презентацию.

На основе презентации преподаватель оценивает работу студентов (в целом группы и индивидуально). Работа над проектом разделяется на 4 стадии: постановка проблемы (планирование); сбор материалов; обобщение информации; представление проекта (презентация).

Кейс-метод. Метод применяется при анализе стратегического плана конкретного предприятия.

Порядок (алгоритм) работы по кейс-методу:

1 Подготовка к занятию преподавателем и студентами.

2 Организационная часть. Выдача кейса.

3 Индивидуальная самостоятельная работа студентов с кейсом.

4 Проверка усвоения теоретического материала по теме.

5 Работа студентов в микрогруппах.
6 Дискуссия (коллективная работа студентов).
7 Оформление студентами итогов работы.
8 Подведение итогов преподавателем.

Самостоятельная аудиторная и внеаудиторная работа. Самостоятельная работа может выполняться студентом в читальном зале библиотеки, в учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Организация самостоятельной работы студента должна предусматривать контролируемый доступ к базам данных, к ресурсу Интернет. Обязательно предусматриваются получение студентом консультации, контроль и помощь со стороны преподавателя.

9 Материально-техническое обеспечение учебного процесса

Для проведения занятий используется специализированная аудитория, оснащенная следующим оборудованием: мультимедийный проектор, экран, световые шкафы для выращивания растительного материала, термостат, микроскопы, рефрактометр, торзионные весы, фотометр, центрифуга BB3V, лабораторные весы, химическая посуда и реактивы, табличный материал.

10 Контроль знаний студентов

10.1 Формы текущего контроля

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются: обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов, решение задач, тестов, выполнение контрольных заданий, написание эссе, реферата, обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов и др.

Тесты для текущего контроля:

1. Дайте определение миссии организации:
   а. Миссия - это ответ на вопрос: “Каким является наш бизнес, и что мы хотим сделать для наших потребителей?”;
   б. Миссия – результаты, которые будут достигнуты либо в ближайшие три-пять лет, либо постоянно из года в год;
   в. Миссия – это цель, которую руководство устанавливает для финансовой деятельности организации;
   г. Миссия – это обособленное подразделение организации, находящееся вне ее местонахождения и защищающее интересы фирмы.
2. Для каких предприятий нецелесообразно разрабатывать стратегические планы:
   а. Для малых предприятий;
   б. Для государственных предприятий;
   в. Для предприятий-монополистов;
   г. Стратегические планы разрабатываются для любого предприятия.
3. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внутренней среды фирмы:
   а. Модель “Пяти сил конкуренции”;
   б. Анализ движущих сил отрасли;
   в. Матрица Бостонской консультационной группы;
   г. Матрица стратегических ресурсов фирмы.
5. Какой из перечисленных методов применяется для оценки внешней среды фирмы:
   а. Матрица стратегических ресурсов фирмы;
   б. Модель “Пяти сил конкуренции”;

в. SWOT-анализ;
г. Нет правильного ответа

6. Какой из ниже перечисленных наборов формирует пять сил конкуренции по М. Портеру:
   а. Конкуренты, потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
   б. Конкуренты, потребители, поставщики, контактные аудитории, товары-заменители;
   в. Потребили, поставщики, финансовые организации, работники предприятия, товары-заменители;
   г. Конкуренты, потребители, поставщики, СМИ, работники предприятия.
7. При какой структуре рынка конкуренция более сильная:
   а. При монополии;
   б. При монополистической конкуренции;
   в. При совершенной конкуренции;
   г. При олигополии.
8. Конкурентоспособность фирмы – это:
   а. Сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
   б. Позиция фирмы в конкуренции;
   в. Продуктивность использования ресурсов;
   г. Способность фирмы вести конкурентную борьбу.
9. Перечислите основные функциональные стратегии фирмы с позиции российских ученых:
   а. Стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов, стратегия внешнеэкономической деятельности, стратегия снижения производственных издержек, стратегия инвестиционной деятельности, стратегия стимулирования персонала, стратегия предотвращения несостоятельности фирмы;
   б. Административная стратегия, стратегия диверсификации, продуктовая стратегия, финансовая стратегия;
   в. Стратегия маркетинга, стратегия производства, финансовая стратегия, стратегия организационных изменений, стратегия НИОКР, экологическая стратегия;
   г. Стратегия диверсификации, стратегия интеграции, стратегия снижения производственных издержек.
10) Какое из перечисленных определений стратегической зоны хозяйствование верное:
   а. СЗХ – это группа покупателей, для каждой из которых могут понадобиться отдельные товары;
   б. СЗХ – это определенный сегмент внешнего окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход;
   в. СЗХ – это аудитории, способные оказать давление на миссию организации;
   г. СЗХ – это совокупность поставщиков основополагающих ресурсов, способных обеспечить фирме получение этих ресурсов для вывода того или иного товарного ассортимента.
11. Что из перечисленных факторов не включается в параметры оценки СЗХ:
   а. Перспективы роста;
   б. Перспективы рентабельности;
   в. Перспективы прибыльности;
   г. Ожидаемый уровень нестабильности.
12. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Дикие кошки”:
   а. Подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в “звезды”;

б. Оберегать и укреплять;
в. По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
г. Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы.

13. Какой из факторов не относится к ближней внешней среде фирмы:
    а. Конкуренты;
    б. Поставщики;
    в. Товары-заменители;
    г. Контактные аудитории.
14. Для какой цели используется концепция стратегических групп:
    а. Для исследования межфирменной борьбы;
    б. Для исследования возможности кооперации и сотрудничества между компаниями;
    в. Для определения возможности поглощения и слияния компаний;
    г. Для определения конкурентного статуса фирмы.
15. Назовите основные методы стратегического планирования:
    а. Сценарное планирование и финансовый анализ;
    б. Сценарное планирование и экспертные оценки;
    в. Сценарное планирование и экстраполяция;
    г. Экспертные оценки и экстраполяция.
16. Кто из основоположников стратегического планирования впервые предложил рассматривать планирование как систему: долгосрочного, среднесрочного и тактического планов:
    а. И. Ансофф;
    б. Ученые Гарвардской школы бизнеса;
    в. Г. Стейнер;
    г. А.П. Градов.
17. Сильные и слабые стороны характеризуют:
    а. Внутреннюю среду предприятия;
    б. Внешнюю среду предприятия;
    в. Конкурентов;
    г. Поставщиков.
18. Какие из стратегических альтернатив применяются при стратегии стабилизации:
    а. Интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация;
    б. Перестройка системы управления, финансовая перестройка, перестройка маркетинга;
    в. Экономия, перестройка системы управления;
    г. Экономия, сдвиги.
19. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива экономия стратегии стабилизации:
    а. Неожиданно быстрое падение;
    б. Длительное падение;
    в. Глубокие колебания;
    г. Незначительное падение.
20. Что является существом базовой стратегии производства:
    а. Определение баланса между оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией;
    б. Определение и координация решений, связанных с созданием нового продукта и технологией производства;
    в. Опережающий учет проблем, которые могут возникнуть у предприятия в связи с переходом на новые виды продукции, ростом объема, производства, и т.д.;

г. Нет правильного ответа.

21. Для каких предприятий разрабатываются стратегические планы:
    а. Для малых предприятий;
    б. Для предприятий-монополистов;
    в. Для предприятий, работающих в плановой экономике;
    г. Нет правильного ответа.
22. Какой из перечисленных методов не применяется для оценки внутренней среды фирмы:
    а. Матрица стратегических ресурсов фирмы;
    б. SWOT-анализ;
    в. Модель “Пяти сил конкуренции”;
    г. Нет правильного ответа
23. Какой из перечисленных методов не применяется при оценке внешней среды фирмы:
    а. Модель “Пяти сил конкуренции”;
    б. Матрица стратегических ресурсов фирмы;
    в. Анализ движущих сил отрасли;
    г. Матрица Бостонской консультационной группы.
24. Какой из элементов не включается в «Пять сил конкуренции» по модели М. Портера:
    а. Конкуренты;
    б. Потребители;
    в. Поставщики;
    г. СМИ.
25. Сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами называется:
    а. Конкурентоспособностью фирмы
    б. Конкурентным статусом фирмы;
    в. Конкуренцией;
    г. Лидерством по издержкам.
26. Какая стратегия не включается в основные функциональные стратегии с позиции российских ученых:
    а. Стратегия маркетинга;
    б. Производственная стратегия;
    в. Стратегия снижения производственных издержек;
    г. Финансовая стратегия.
27. Определенный сегмент внешнего окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход, называется:
    а. Стратегический хозяйственный центр;
    б. Стратегическая зона хозяйствования;
    в. Зона стратегических ресурсов;
    г. Группы стратегического влияния.
28. Какой порядок определения СЗХ верен:
    а. Потребность – Тип клиента – Географический район – технология – Перспективы;
    б. Потребность – Перспективы – Технология – Тип клиента – Географический район;
    в. Потребность – Технология – Тип клиента – Географический район – Перспективы;
    г. Потребность – Технология – Географический район – Тип клиента – Перспективы.
29. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Звезды”:
    а. Подлежат специальному изучению;
    б. По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
    в. Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
    г. Оберегать и укреплять.

30. Какие из показателей используются при построении матицы БКГ:
    а. Рост рынка, стратегический потенциал фирмы;
    б. Уровень цена/качество, ассортимент;
    в. Рост рынка, относительная доля рынка;
    г. Относительная доля рынка, стратегический потенциал фирмы.
31. Какие из факторов относятся к ближней внешней среде фирмы:
    а. Потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
    б. Поставщики, покупатели, товары-заменители, конкуренты;
    в. Поставщики, потребители, конкуренты, контактные аудитории;
    г. Конкуренты, потребители, поставщики, товары-заменители.
32. Какую модель используют для исследования межфирменной борьбы:
    а. Концепция стратегических групп;
    б. Концепция стратегических зон хозяйствования;
    в. Матрица стратегических ресурсов фирмы;
    г. Нет правильного ответа.
33. Какая из составляющих конкурентного статуса фирмы не учитывается при его определении по трактовке И. Ансоффа:
    а. Стратегический потенциал фирмы;
    б. Рентабельность стратегических капиталовложений;
    в. Оптимальность стратегии фирмы;
    г. Ликвидность активов.
34. В чем заключается коренное отличие стратегического планирования от традиционной системы долгосрочного планирования:
    а. Ориентация на отдаленную перспективу (более 5 лет);
    б. Учет факторов внешнего окружения;
    в. Учет только факторов внутренней среды;
    г. Применение методов экстраполяции.
35. Основным требованием, предъявляемым учеными Гарвардской школы бизнеса к стратегическому плану было:
    а. Простота;
    б. Детерминированность;
    в. Системность;
    г. Адаптивность.
36. Что из перечисленного характерно для стадии проникновения стратегии роста:
    а. Рост доходов опережает рост объемов продаж;
    б. Скорость роста объема продажи доходов падает;
    в. Объем продаж и доходов растут пропорционально;
    г. Рост объемов продаж опережает рост доходов.
37. Осуществление своего развития за счет поглощения системы продукт-рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей называется:
    а. Вертикальной диверсификацией;
    б. Горизонтальной диверсификацией;
    в. Побочной диверсификацией;
    г. Интеграцией.
38. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива стабилизация стратегии стабилизации:
    а. Глубокие колебания;
    б. Неожиданно быстрое падение;
    в. Длительное падение;
    г. Незначительное падение.
39. Какие факторы напрямую определяют перспективы рентабельности фирмы в СЗХ:
    а. Экономическая, технологическая и социально-политическая нестабильность;

б. Фаза развития спроса, размер рынка, покупательская способность;
в. Привычки покупателей, состав конкурентов, государственное регулирование;
г. Привычки покупателей, состав конкурентов; размер рынка, покупательская способность.

40. К какому типу базовых стратегий относятся такие стратегические альтернативы, как перестройка системы управления, финансовая перестройка, перестройка маркетинга:
    а. Стратегия выживания;
    б. Стратегия стабилизации;
    в. Стратегия роста;
    г. К любой стратегии.
41. К какому типу относится базовая стратегия стабилизации:
    а. Наступательно-оборонительная;
    б. Наступательная;
    в. Оборонительная;
    г. Нет правильного ответа.
42. Что не является фактором, способствующим межфирменному сотрудничеству и кооперации:
    а. «Глобализация» бизнеса;
    б. Убыточность компании;
    в. Высокие темпы технологического развития отрасли;
    г. Стремление потеснить традиционные монополии.
43. Какой фактор, из перечисленных ниже, относится к факторам экономической среды внешнего окружения:
    а. Цена конкурентов;
    б. Себестоимость продукции;
    в. Рождаемость населения;
    г. Налогообложение.
44. Что такое стратегическая группа конкурентов:
    а. Это соперничающие фирмы с одинаковыми позициями на рынке;
    б. Это объединение двух или более конкурентов для повышения конкурентной позиции;
    в. Это группа компаний, заключившая соглашение о сотрудничестве;
    г. Нет правильного ответа.
45. Что понимается под «целью» при планировании результатов:
    а. Результат, который в принципе недостижим;
    б. Результат, которого можно достичь в течение обозримого (а потому предсказуемого) периода;
    в. Результат, который достигается за вполне определенное время;
    г. Нет правильного ответа.
46. Что подразумевается под анализом среды предприятия:
    а. Процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности предприятия в достижении своих целей;
    б. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка его возможностей и потенциальных угроз;
    в. Исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии предприятия;
    г. Средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды предприятия, в стратегический план.
47. Дайте определение стратегического хозяйственного центра:

а. Организационная единица внутри предприятия, отвечающая за реализацию стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования;
б. Центр, занимающийся выработкой стратегий для предприятий и организаций на коммерческой основе;
в. Организационная единица внутри предприятия, отвечающая за выработку стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования;
г. Нет правильного ответа.

48. Какой из следующих примеров наиболее полно соответствует определению миссии организации:
    а. Миссия фирмы X – максимизация прибыли в долгосрочной перспективе за счет минимизации затрат по производству алюминия;
    б. Фирма X – это компания, работающая в алюминиевом бизнесе;
    в. Фирма X – призвана стать наиболее передовой диверсифицированной алюминиевой компанией в мире;
    г. Миссия фирмы X – удовлетворять потребности и интересы своих покупателей.
49. Закончите выражение: уход с рынка крупной компании, как правило:
    а. Усиливает конкурентную борьбу;
    б. Снижает силу конкурентной борьбы;
    в. Не оказывает существенного влияния на конкурентную борьбу;
    г. Оказывает влияние в зависимости от структуры отрасли.
50. Какое влияние, как правило, оказывает появление новых товаров на конкуренцию на рынке:
    а. Новые товары увеличивают потребительскую базу отрасли, что приводит к усилению конкурентной борьбы;
    б. Новые товары увеличивают потребительскую базу отрасли, что приводит к ослаблению конкурентной борьбы;
    в. Появление новых товаров не оказывает влияния на конкурентную борьбу в отрасли;
    г. Оказывает влияние в зависимости от структуры отрасли.
51. Конкуренция острее, когда:
    а. Высоки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого;
    б. Высоки затраты потребителя с переключения с продукции отрасли на товары-заменители;
    в. Затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого отсутствуют;
    г. Нет правильного ответа.
52. На каком этапе жизненного цикла отрасли конкурентная борьба наиболее острая:
    а. На этапе зарождения;
    б. На этапе ускоренного роста;
    в. На этапе стабилизации;
    г. На этапе умирания.
53. Какой показатель определяет конкурентный статус фирмы в трактовке И. Ансоффа:
    а. Продуктивность использования ресурсов фирмы;
    б. Рентабельность стратегических капиталовложений, откорректированная на степень оптимальности стратегии фирмы и использования ресурсов;
    в. Соотношение рентабельности производственной деятельности фирмы к рентабельности конкурентов;
    г. Нет правильного ответа.
54. Что не является барьером входа на рынок новых конкурентов:

а. Эффект масштаба;
б. Потребительские предпочтения к новой марке;
в. Государственное регулирование;
г. Агрессивность существующих фирм.

55. Ситуация, когда новому конкуренту необходимо будет убедить в целесообразности реализации его продукции розничных продавцов, называется барьером:
    а. Доступа к каналам распространения;
    б. Потребности в капитале;
    в. Политических и административных барьеров;
    г. Потребительские предпочтения и приверженность к торговой марке.
56. Позиция фирмы в конкуренции называется ее:
    а. Ключевыми факторами успеха;
    б. Конкурентным статусом;
    в. Конкурентоспособностью;
    г. Способностью фирмы вести конкурентную борьбу.
57. Какая стратегия включается в основные функциональные стратегии с позиции российских ученых:
    а. Стратегия диверсификации;
    б. Стратегия интеграции;
    в. Стратегия стимулирования персонала;
    г. Производственная стратегия.
58. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Дойные коровы”:
    а. Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки
    б. Оберегать и укреплять;
    в. Подлежат специальному изучению;
    г. По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять.
59. Какой из показателей не используется при построении матрица БКГ:
    а. Рост рынка;
    б. Уровень цены/качество;
    в. Относительная доля рынка;
    г. Удельный вес в общем объеме реализации.
60. Какие факторы относятся к микросреде фирмы:
    а. Конкуренты, поставщики, потребители, контактные аудитории;
    б. Потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители;
    в. Технические ресурсы, технологические ресурсы, кадровые ресурсы, пространственные ресурсы, ресурсы организационной структуры управления, финансовые ресурсы, информационные ресурсы;
    г. Технологическая среда, социально-демографическая среда, экономическая среда, правовая среда, политическая среда.
77. Какой из видов управления на предприятии вызывает минимальные потери в случае наступления кризисной ситуацией:
    а. Активное управление;
    б. Реактивное управление;
    в. Плановое управление;
    г. Управление в кризисной ситуации.
62. Поглощение поставщиков и потребителей называется:
    а. Вертикальной диверсификацией;
    б. Горизонтальной диверсификацией;
    в. Побочной диверсификацией;

г. Интеграцией.

63. К какой функциональной стратегии относится подстратегия накопления и потребления:
    а. К стратегии НИОКР;
    б. К стратегии маркетинга;
    в. К финансовой стратегии;
    г. К стратегии производства.
64. Какая функциональная стратегия будет являться ведущей при выборе фирмой стратегической альтернативы интенсификации рынка:
    а. Стратегия маркетинга;
    б. Стратегия производства;
    в. Стратегия НИОКР;
    г. Финансовая стратегия.
65. К какому типу относится базовая стратегия роста:
    а. Наступательная;
    б. Оборонительная;
    в. Наступательно-оборонительная;
    г. Нет правильного ответа.
66. Расширение предприятия за счет внешних рынков необходимо производить только тогда:
    а. Когда имеются резервы внутренних возможностей;
    б. Когда конкурентная борьба на внутреннем рынке слабая;
    в. Когда все внутренние возможности уже исчерпаны полностью;
    г. Нет правильного ответа.
67. В рамках какой функциональной стратегии разрабатывается ценовая стратегия предприятия:
    а. Финансовая стратегия;
    б. Экономическая стратегия;
    в. Стратегия маркетинга;
    г. Стратегия производства.
68. Определите три основные стратегические альтернативы базовой стратегии производства:
    а. Рост, стабилизация, выживание;
    б. Защитная, наступательная, совмещенная;
    в. Полное удовлетворение спроса, производство продукции по среднему уровню спроса, производство продукции по нижнему уровню спроса;
    г. Нет правильного ответа.
69. Какой из наборов стратегических решений предлагается для товаров группы “Собаки”:
    а. Необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки
    б. Оберегать и укреплять;
    в. Подлежат специальному изучению
    г. По возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять.
70. Какую ценовую стратегию иллюстрирует следующая ситуация: Фирма “ADIDAS” выпустила на рынок новую модель спортивного костюма. Первоначально модель продавалась только в фирменных магазинах по высокой цене. По мере насыщения рынка, модель реализовывалась во всех магазинах города, а фирма снижала цены на товар. Тенденции моды вытеснили модель с престижных магазинов города. Фирма была вынуждена реализовывать модель через мелких торговцев по минимальной цене”:
    а. Последовательный проход по сегментам рынка;

б. “Снятие сливок”;
в. Экономия на издержках;
г. Ценовая дискриминация.

71. Максимальный объем продукции, который способно произвести предприятие при имеющихся ресурсах формирует его:
    а. Рентабельность производства;
    б. Производственную мощность;
    в. Стратегический потенциал;
    г. Уровень ликвидности.
72. На каком этапе жизненного цикла, как правило, находятся товары “Дойные коровы” согласно концепции Бостонской консультационной группы:
    а. Зарождения спроса;
    б. Роста;
    в. Зрелости;
    г. Умирания.
73. Что не является характерной чертой стратегического планирования:
    а. Учет факторов внутренней и внешней среды;
    б. Использование методов сценарного планирования и экспертных оценок;
    в. Наличие системы обратной связи между планированием и реализацией стратегии;
    г. Ориентация на экстраполяцию ключевых тенденция и факторов.
74. К сильным сторонам ОАО “Сибнефть” можно отнести:
    а. Выгодное местоположение на территории страны;
    б. Государственная поддержка;
    в. Близость потребителей;
    г. Высокий уровень мировых цен на нефть.
75. Что из ниже перечисленного относится к категории «Контактные аудитории» внешней среды организации:
    а. Поставщики;
    б. Конкуренты;
    в. Потребители
    г. Профсоюзы.
76. Какой из видов управления на предприятии вызывает максимальные потери в случае наступления кризисной ситуацией:
    а. Активное управление;
    б. Реактивное управление;
    в. Плановое управление;
    г. Управление в кризисной ситуации.
77. К какому типу ценовых стратегий относится следующий опыт московских властей. В 2003 году москвичи получали две квитанции за коммунальные платежи. В пояснительной записке предлагалось обеспеченным людям оплачивать 100% коммунальных платежей, необеспеченным - 40%:
    а. Последовательный проход по сегментам рынка;
    б. Ценовая дискриминация;
    в. "Снятие сливок”;
    г. Быстрое возмещение затрат.
78. Совокупность взаимоувязанных ресурсов фирмы, характеризующих возможность достигать поставленных целей, называется ее:
    а. Рентабельность производства;
    б. Производственную мощность;
    в. Стратегический потенциал;
    г. Уровень ликвидности.

79. На каком этапе жизненного цикла, как правило, находятся товары “Звезды” согласно концепции Бостонской консультационной группы:
    а. Зарождения спроса;
    б. Роста;
    в. Зрелости;
    г. Умирания.
80. К угрозам ОАО “Сибнефть” можно отнести:
    а. Нестабильность мирового рынка;
    б. Высокая изношенность основных фондов;
    в. Отсутствие квалифицированного руководства;
    г. Государственная поддержка.
81. Что является целью начальной стратегии роста:
    а. Умеренный рост для выхода предприятия на оптимальную эффективность;
    б. Перестройка деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста;
    в. Полное использование внутренних и внешних возможностей;
    г. Усиление финансовых позиций для увеличения темпов объемов продаж.
82. Поглощение и приобретение принципиально новых для данного предприятия производств называется:
    а. Вертикальной диверсификацией;
    б. Горизонтальной диверсификацией;
    в. Побочной диверсификацией;
    г. Интеграцией.
83. При каком типе нестабильности дохода применяется стратегическая альтернатива сдвиг стратегии стабилизации:
    а. Неожиданно быстрое падение;
    б. Глубокие колебания;
    в. Длительное падание;
    г. Незначительное падение.
84. К какому типу относится базовая стратегия выживания:
    а. Оборонительная;
    б. Наступательная;
    в. Наступательно-оборонительная;
    г. Нет правильного ответа.
85. К какому типу базовых стратегий относятся такие стратегические альтернативы, как экономия и сдвиг:
    а. Стратегия роста;
    б. Стратегия стабилизации;
    в. Стратегия выживания;
    г. К любой стратегии.
86. Что не является видом межфирменного сотрудничества и кооперации:
    а. Патентное лицензирование;
    б. Соглашение о производстве, сборке и взаимных поставках;
    в. Соглашение о предоставлении услуг в области управления, маркетинга;
    г. Поглощение предприятия.
87. Полное удовлетворение спроса, производство продукции по среднему уровню спроса, производство продукции по нижнему уровню спроса являются стратегическими альтернативами:
    а. Базовой стратегии производства;
    б. Базовой стратегии НИОКР;
    в. Базовой стратегии маркетинга;
    г. Базовой финансовой стратегии.

88. Для какой из перечисленных ниже отраслей появление новых товаров на рынке является важнейшей движущей силой конкуренции:
    а. Электроэнергетика;
    б. Производство компьютеров;
    в. Производство мебели;
    г. Воздушные перевозки.
89. На каком этапе жизненного цикла отрасли конкурентная борьба менее интенсивная:
    а. Зарождения спроса;
    б. Роста;
    в. Зрелости;
    г. Умирания.
90. В чем заключается задача анализа движущих сил в отрасли:
    а. В определении стадии развития отрасли;
    б. В изучении рыночных позиций соперничающих компаний;
    в. В выявлении специфических факторов, вызывающих фундаментальные изменения в отрасли;
    г. Нет правильного ответа.
91. Какая ценовая стратегия иллюстрирует ситуацию, когда товар предлагается сначала новаторам и суперноваторам, а затем по более низким ценам на сегменты с большей эластичностью спроса:
    а. “Снятие сливок”;
    б. Ценовая дискриминация;
    в. Последовательный проход по сегментам рынка;
    г. Быстрое возмещение затрат.
92. Какая ценовая стратегия характерна для олигополий:
    а. Следование за лидером;
    б. «Снятие сливок»;
    в. Последовательный проход по сегментам рынка;
    г. Удовлетворительное возмещение затрат.
93. Какой фактор имеет первостепенное значение при установлении цены на товар в рыночных условиях:
    а. Издержки производства;
    б. Уровень рентабельности;
    в. Уровень налогообложения
    г. Цена конкурентов.
94. На каком этапе жизненного цикла, как правило, находятся товары “Дикие кошки” согласно концепции Бостонской консультационной группы:
    а. Зарождения спроса;
    б. Ускоренного роста;
    в. Зрелости;
    г. Умирания.
95. Что из ниже перечисленного не относится к категории «Контактные аудитории» внешней среды организации:
    а. Профсоюзы;
    б. Конкуренты;
    в. СМИ;
    г. Администрация муниципального образования.
96. К какому типу базовых стратегий относятся такие стратегические альтернативы, как интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность:
    а. Стратегия роста;
    б. Стратегия выживания;

в. Стратегия стабилизации;
г. К любой стратегии.

97. Что из перечисленных определений относится к конгломеративной диверсификации:
   а. Диверсификация за счет поглощения системы продукт-рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей;
   б. Поглощение поставщиков и потребителей;
   в. Диверсификация за пределы отрасли;
   г. Нет правильного ответа.
98. Для каких компаний важнейшей движущей силой рынка является изменение затрат и эффективности:
   а. Для компаний серийного производства продукции;
   б. Для компаний массового производства продукции;
   в. Для компаний, занимающихся индивидуальным производством;
   г. Нет правильного ответа.
99. От каких факторов прежде всего зависит длительность горизонта стратегического планирования:
   а. От задач, стоящих перед организацией;
   б. От характеристики отрасли и общей экономической ситуации в экономике;
   в. От профессионализма работников и руководителей предприятия и наличия материальных ресурсов;
   г. От числа структурных подразделений предприятия и ассортимента выпускаемой продукции;
100. Полное удовлетворение спроса, производство продукции по среднему уровню спроса, производство продукции по нижнему уровню спроса являются стратегическими альтернативами:
   а. Базовой стратегии НИОКР;
   б. Базовой стратегии маркетинга;
   в. Базовой финансовой стратегии;
   г. Базовой стратегии производства.
101. К какому виду экспертных оценок относится метод «Дельфи»:
   а. К индивидуальному;
   б. К методам коллективной генерации идей;
   в. К коллективному;
   г. Нет правильного ответа.
102. Что является существом базовой стратегии производства:
   а. Определение баланса между оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией;
   б. Определение и координация решений, связанных с созданием нового продукта и технологией производства;
   в. Опережающий учет проблем, которые могут возникнуть у предприятия в связи с переходом на новые виды продукции, ростом объема, производства, и т.д.;
   г. Нет правильного ответа.
103. Какой из видов управления не характерен для малых предприятий:
   а. Активное управление;
   б. Реактивное управление;
   в. Плановое управление;
   г. Управление в кризисной ситуации.
104. Какой метод снижения сопротивления применяется, если имеется резерв времени между разработкой плана и его реализацией
   а. Принудительный метод;
   б. Адаптивный метод;
   в. Метод «аккордеона»;

г. Метод управления в кризисной ситуации.

105. Какой метод снижения сопротивления характерен для стратегического управления:
   а. Принудительный метод;
   б. Адаптивный метод;
   в. Метод «аккордеона»;
   г. Метод управления в кризисной ситуации.

106. Возможности и угрозы генерирует:
   а. Внутренняя среда предприятия;
   б. Внешняя среда предприятий;
   в. Работники предприятия;
   г. Руководители предприятия.

107. Что является основным недостатком матрицы Бостонской консалтнинговой группы:
   а. На практике не всегда существует тесная связь между долей на рынке и прибыльностью;
   б. Дает основания руководству предприятия для отказа от некоторых видов деятельности, нужных обществу;
   в. Матрица слишком упрощенно показывает рыночную картину;
   г. Данная модель не имеет недостатков.

108. Какая схема стратегического планирования характерна для диверсифицированных предприятий:
   а. Снизу-вверх;
   б. Сверху-вниз;
   в. Интерактивно;
   г. Все, перечисленные выше.

109. Что из ниже перечисленного не является основным принципом стратегического планирования:
   а. Непрерывность;
   б. Системность;
   в. Учет факторов внешней среды;
   г. Улучшение показателей деятельности.

110. При разработке стратегий:
   а. Нецелесообразно использовать предшествующие результаты деятельности;
   б. Целесообразно использовать предшествующие результаты деятельности;
   в. Использование предшествующих результатов деятельности зависит от структуры отрасли;
   г. Использование предшествующих результатов зависит от руководства предприятия.

111. Что является основными недостатками побочной диверсификации:
   а. Трудность компетентного руководства множеством различных бизнесов;
   б. Высокие затраты на преодоление барьеров для входа;
   в. Потребность дополнительного времени для создания прочной и выгодной конкурентной позиции;
   г. Не имеется недостатков.

112. Для компании, имеющей прочную конкурентную позицию на быстрорастущем рынке целесообразна стратегия:
   а. Экономии на издержках;
   б. Одного вида бизнеса;
   в. Диверсификации;
   г. Подходит любая стратегия.

113. В какой модели используются показатели привлекательности отрасли и конкурентоспособности предприятия:
   а. Матрице МакКинзи;

б. Матрице Бостонской консалнтинговой группы;
в. Матрица жизненного цикла;
г. Нет правильного ответа.

114. Результат, который достигается за вполне определенное время называется:
а. Миссией;
б. Идеалом;
в. Целью;
г. Задачей.

115. Стратегическое планирование ориентировано на:
а. Планирование идеала;
б. Планирование целей;
в. Планирование задач;
г. Нет правильного ответа.

116. Что понимается под миссией организации:
а. Основная общая цель предприятия, его предназначение, возможность заниматься бизнесом, на который предприятие ориентируется.
б. Состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях;
в. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей предприятия;
г. Нет правильного ответа.

117. Какова цель анализа потенциальных характеристик стратегических зон хозяйствования:
а. Оценить силу конкурентной борьбы;
б. Определить движущие силы рынка;
в. Определить направления стратегии развития фирмы;
г. Определить факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы.

118. Стратегическая позиция региона, заключающаяся в использовании известных возможностей и реагирование на известные риски, называется:
а. Приспосабливанием;
б. Активным формированием рынка;
в. Сохранением права действовать;
г. Нет правильного ответа.

119. Стратегическая позиция региона, заключающаяся в изменение окружающей среды в интересах региона, называется:
а. Приспосабливанием;
б. Активным формированием рынка;
в. Сохранением права действовать;
г. Нет правильного ответа.

120. Стратегическая позиция региона, заключающаяся в совершении только тех действий, которые позволяют в дальнейшем сохранить возможности развития, называется:
а. Приспосабливанием;
б. Активным формированием рынка;
в. Сохранением права действовать;
г. Нет правильного ответа.

121. Выберите важнейшие вопросы, в ответе на которые, по определению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического управления. Укажите все верные ответы.
а. Реальны ли установленные перспективные цели?
б. Каким способом можно достигнуть желаемого положения?
в. В каком положении предприятие хотело бы находиться через три, пять, десять лет?

г. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
д. Какие конкуренты находятся в более сильном положении по отношению к предприятию?

122. Что из перечисленного не относится к этапам развития корпоративного управления?
а. Долгосрочное планирование;
б. Стратегический менеджмент;
в. Оперативное планирование;
г. Бюджетирование;
д. Стратегическое планирование.

123. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразировав П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление:
а. По проектам;
б. По программам;
в. По результатам;
г. По целям;
д. По ориентирам.

124. Правильно ли утверждение, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования?
а. Да;
б. Нет.

125. Укажите все верные ответы. К числу стратегических решений можно отнести:
а. Внедрение новой технологии;
б. Пересмотр условий поставки;
в. Реконструкцию предприятия;
г. Выход на новые рынки сбыта;
д. Приобретение, слияние предприятий.

126. Функционально анализ внешней деятельности предприятия должен проводиться:
а. Бухгалтерией;
б. Генеральным директором;
в. Службой маркетинга;
г. Планово-экономической службой;
д. Собранием акционеров.

127. Какими особенностями характеризуются стратегические решения? Укажите все верные ответы:
а. Объективны по своей природе;
б. Субъективны по своей природе;
в. Неопределенны по своей природе;
г. Направлены на задачи;
д. Инновационны по своей природе.

128. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы – это:
а. Видение;
б. Политика;
в. План;
г. Миссия;
д. Тактика.

129. Какие виды стратегического управления используются при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И. Ансоффа. Укажите все верные ответы:
а. Ранжирование стратегических задач;

б. Управление на базе экстраполяции тенденций;
в. Стратегическое планирование;
г. Управление на базе предвидения изменений;
д. Управление на основе гибких экспертных решений.

130. Каковы предпосылки развития стратегического управления в России? Укажите все верные ответы:
а. Диверсификация бизнеса;
б. Глобализация бизнеса;
в. Происходящие интеграционные процессы;
г. Быстрые изменения внешней среды предприятия;
д. Формирование демократического стиля управления.

131. Какое определение миссии в узком понимании дает О.С. Виханский:
а. Это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;
б. Это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы;
в. Это четко выраженная общая цель деятельности организации;
г. Это предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике.

132. Какой элемент, по мнению Э.А. Уткина, не включает миссия организации;
а. Внешний образ компании, ее имидж;
б. Внутренняя концепция;
в. Стратегическое намерение или видение;
г. Характеристика рынка;
д. Описание продуктов.

133. Какое из ниже приведенных определений характеризует цель организации:
а. Предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
б. Философия и предназначение, смысл существования организации;
в. Конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

134. На каких стадиях жизненного цикла используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»? Укажите все верные ответы:
а. Юность;
б. Ранняя зрелость;
в. Окончательная зрелость;
г. Рождение;
д. Детство.

135. По очередности достижения цели делятся на:
а. Конкурирующие, независимые и дополнительные;
б. Краткосрочные, промежуточные и долгосрочные;
в. Экономические и неэкономические;
г. Большие и малые.

136. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений; реконструкция или модернизация действующих магазинов; формирование эффективного портфеля финансовых инструментов, и т.п. – это:
а. Финансово-экономические цели;
б. Инвестиционные цели;
в. Маркетинговые цели;
г. Инвестиционные цели;
д. Организационные цели.

137. Какому уровню целеообразования, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления:
   а. Целенаправленному уровню;
   б. Целеустремленному уровню;
   в. Теленомии.
138. Какое из ключевых пространств установления целей является решающим:
   а. Управленческие аспекты;
   б. Доходность (прибыльность);
   в. Ресурсы;
   г. Производительность;
   д. Положение на рынке.
139. Кто автор следующего определения стратегии организации: «… стратегия есть набор правил для принятия решения, которыми организация руководствуется в своей деятельности»:
   а. З.П. Румянцева;
   б. Э.А. Уткин;
   в. И. Ансофф;
   г. А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд;
   д. О.С. Виханский.
140. По мнению Г. Минцберга, определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов – это понятие стратегии:
   а. Как «ловкого приема»;
   б. Как позиции;
   в. Как принципа поведения;
   г. Как плана;
   д. Как перспективы.
141. Оценка стоимости стратегических программ элементным способом предполагает:
   а. Калькуляцию затрат на каждый из видов затрат, входящих в программу;
   б. Сравнение с аналогичными программами, реализовавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами;
   в. Выделение элементов затрат по их видам в целом по программе.
142. Укажите все верные ответы. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть из которой не понадобиться в дальнейшем. Необходимы своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию. Такими фильтрами являются:
   а. Миссия;
   б. Технологии;
   в. Стратегия;
   г. Цели.
143. Какие общеметодологические принципы должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятии? Укажите все верные ответы:
   а. Динамический принцип и принцип сравнительного анализа;
   б. Системный подход;
   в. Принцип конкурентоспособности;
   г. Принцип учета специфики организации;
   д. Комплексный анализ.
144. Укажите все верные ответы. К составляющим внешней среды относят:
   а. Макроокружение;
   б. Мегаокружение;
   в. Микроокружение;
   г. Миниокружение.

145. Кто из ниже перечисленных предложил модель пять сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:
   а. Саймон;
   б. Портер;
   в. Карлоф.
146. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
   а. Управленческий анализ;
   б. SWOT-анализ;
   в. Проблемный анализ;
   г. ПЭСТ –анализ.
147. Что из перечисленного включает форма представления результатов ситуационного анализа? Укажите все верные ответы:
   а. Матрицу «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»;
   б. Главные стратегические действия / проблемы, которые компания должна учесть;
   в. Таблицу портфеля среды организации;
   г. Анализ конкурентной силы;
   д. Мнения специалистов.
148. Какие из перечисленных квалификационных признаков используются при классификации стратегий? Укажите все верные ответы:
   а. Относительная сила отраслевой позиции организации;
   б. Стадия жизненного цикла отрасли;
   в. Степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе.
149. Интегрированный рост организации предполагает:
   а. Реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
   б. Реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
   в. Развитие продукта (его усовершенствование или создание нового);
   г. Получение в собственность или получение контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.
150. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:
   а. На создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е. бренда;
   б. На обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
   в. На наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
   г. На придание продукту – товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов.
151. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:
   а. Ведение интенсивной конкурентной борьбы;
   б. Реализацию стратегии инновация;
   в. Активную атаку на лидера;
   г. Охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.
152. Стратегия для отрасли на этапе спада – это:
   а. Стратегия «Снятия сливок» (установление на новинку вначале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);
   б. Стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
   в. Стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;

г. Стратегия «Сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиция с целью максимизации потоков доходов).

153. Портфельная матрица Ансоффа «Товар – рынок»:
   а. В качестве одной из стратегий предполагает совершенствование деятельности;
   б. Предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пат», «объем», «специализации», «фрагментация»;
   в. Предлагает стратегии в зависимости от конкурентных преимуществ и способов их реализации;
   г. Предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости.

154. Стратегия управления персоналом относится:
   а. К базовым стратегиям;
   б. К корпоративным стратегиям;
   в. К функциональным стратегиям;
   г. К отраслевым стратегиям.

155. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет:
   а. Стратегия инноваций;
   б. Стратегия дифференциации продукции;
   в. Стратегия дифференциации сервиса;
   г. Стратегия лидерства по издержкам.

156. Стратегическая архитектура – это:
   а. Бизнес-план;
   б. План развертывания новых функциональностей, приобретения новых компетенций, перемещения имеющихся, новая конфигурация системы взаимодействия и потребителями;
   в. Стратегический план;
   г. План тактических действий.

157. Какие из приведенных определений соответствуют понятию «стратегическое планирование»? Укажите все верные ответы:
   а. Это комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей фирмы;
   б. Это процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени;
   в. Это комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования, подготовку кадров и т.д., направленный на создание нового и модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды;
   г. Это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ действующего хозяйственного подразделения.

158. Какие из приведенных ниже высказываний верны? Укажите все верные ответы:
   а. Стратегическое планирование – инструмент управления планами, а стратегический менеджмент – организационный инструмент;
   б. Стратегический менеджмент сфокусирован на принятии оптимальных стратегических решений, а стратегическое планирование связано с достижением стратегических результатов;
   в. Стратегическое планирование – организационный инструмент, стратегический менеджмент – аналитический процесс.
   г. Стратегическое планирование более узкое понятие, чем стратегический менеджмент;
   д. В стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные, а в стратегическом менеджменте, кроме этого, учитываются психологические, социологические и политические факторы.

159. Какие основные элементы составляют процесс стратегического менеджмента? Укажите все верные ответы:
   а. Формирование целей и задач предприятия;
   б. Стратегический контроль и регулирование;
   в. Реализация стратегии.
160. Выделите характерные черты стратегического планирования. Укажите все верные ответы:
   а. Служит основой для любого другого планирования;
   б. Предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
   в. Не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования;
   г. Содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;
   д. Устремлен на краткосрочную перспективу.
161. Каковы составные элементы процесса стратегического планирования? Укажите все верные ответы:
   а. Анализ видов стратегии;
   б. Определение миссии предприятия;
   в. Анализ и оценка внешней и внутренней среды организации;
   г. Формирование целей и задач предприятия;
   д. Составление стратегического плана.
162. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности:
   а. Стратегический организационный план;
   б. Стратегический план производства;
   в. Базовая стратегия;
   г. Стратегический финансовый план.
163. Выберите два основных процесса реализации стратегии:
   а. Управление персоналом;
   б. Стратегическое управление реализацией стратегического плана;
   в. Оперативное управление реализацией стратегии;
   г. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии;
   д. Проведение стратегических изменений в организации.
164. По каким уровням проводится оценка реализации стратегии? Укажите все верные ответы:
   а. Степень достижения поставленных целей;
   б. Эффективность реализации отдельных стратегических программ;
   в. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.
165. Каковы основные функции управления реализации стратегии? Укажите все верные ответы:
   а. Разработка базовой стратегии;
   б. Стратегический контроль;
   в. Мотивация персонала на осуществление стратегии;
   г. Разработка стратегической программы или плана;
   д. Анализ стратегий.
166. Каковы основные области стратегических изменений при реализации стратеги? Укажите все верные ответы:
   а. Структура организации;
   б. Стиль управления;
   в. Персонал;
   г. Системы;
   д. Культура.

167. Что из перечисленного относится к основным функциям стратегического контроллинга? Укажите все верные ответы:
   а. Мониторинг системы стратегических индикаторов;
   б. Планирование стратегии;
   в. Координация всех этапов стратегического управления;
   г. Контроль процесса реализации общей стратегии;
   д. Мотивация персонала на реализацию стратегии.

10.2 Вопросы к экзамену

	ПК-2	ПК-3
1	10	13
1. Стратегическое планирование как функция управления	+	
2. Исторический аспект возникновения стратегического планирования	+	
3. Модели стратегического планирования	+	
4. Основные принципы стратегического планирования	+	

5. Виды стратегического управления	+	
6. Стратегические проблемы развития производства	+	
7. Формулирование миссии компании		+
8. Формулирование целей компании		+
9. Понятие стратегии		+
10. Понятие внешней деловой окружающей среды		+
11. Анализ общей (дальней) окружающей среды		+
12. Анализ специфической (ближней) окружающей среды		+
13. Внутренняя среда и потенциал фирмы		+
14. Стратегический анализ персонала	+	+
15. Анализ капитала фирмы	+	+
16. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов	+	+
17. Стратегический инвестиционный анализ	+	+
18. Цели и этапы ситуационного анализа	+	+
19. Методика SWOT-анализа	+	+
20. Стратегический стоимостный анализ	+	+
21. Оценка силы конкурентной позиции фирмы	+	+
22. Классификация стратегий	+	+
23. Базовые стратегии и стратегии достижения конкурентных преимуществ	+	+
24. Стратегия поведения в конкурентной среде	+	+
25. Отраслевые стратегии	+	+
26. Портфельные стратегии	+	+
27.Функциональные стратегии	+	+
28. Стратегическая зона хозяйствования		+
29. Зоны стратегических ресурсов		+
30. Группы стратегического влияния		+
31. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования		+
32. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора	+	+
33.Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив	+	+
34. Подходы к формированию стратегических альтернатив	+	+
35. Сущность стратегического планирования	+	+
36. Особенности стратегического планирования	+	+
37. Этапы стратегического планирования	+	+
38. Структура стратегического плана	+	+
39. Процесс реализации стратегии	+	+
40. Стратегические изменения в организации	+	+
41. Стратегический контроллинг	+	+
42. Методы снижения сопротивления		+

10.3 Модульно-рейтинговая система оценки знаний студентов

Максимальное количество баллов, которое могут набрать студенты:
- Посещаемость по курсу – 16 баллов

- Работа на семинарских и практических занятиях, выполнение заданий по самостоятельной работе – 28

- Выполнение промежуточных аттестационных заданий – 16

- Прохождение итоговой аттестации – 40

-Участие в научно-исследовательской работе – не ограничено.

Составитель: профессор кафедры менеджмента, туризма и экономической теории Л.М. Шодоева, к.э.н.

И.о. заведующего кафедрой
менеджмента, туризма и экономической теории _____ Л.В. Ищук