



УТВЕРЖДЕНО:

**Ученым советом факультета
экономики, управления и права
Протокол № 1____
от «28» 08 2017 г.**

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б.1.Б.10 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

основной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата

для направления подготовки 38.03.02 *Менеджмент*

Направленность (профиль): *Менеджмент в туризме и гостеприимстве*

Квалификация: *бакалавр*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент кафедры экономики и управления</i> <i>Доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент Сулова И.А.</i> <i>к.э.н., доцент И.А. Дуборкина</i>

Методические указания согласованы и одобрены директором ООП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент И.А. Дуборкина</i>



Содержание

1. Тестовые задания.....	3
2. Контрольные вопросы.....	14
3. Ситуации.....	23
4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	



1. Тестовые задания

Время выполнения 1 тестового задания – 2 минуты

Раздел 1. Методологические основы стратегического менеджмента

Тема 1.1. Сущность стратегического менеджмента

Выберете верные варианты ответов

1. Выберите важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического управления:
 - а) в каком положении предприятие находится в настоящее время;**
 - б) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию;
 - в) реальны ли установленные перспективные цели;
 - г) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет;**
 - д) каким способом достигнуть желаемого результата?**
2. К числу стратегических решений можно отнести:
 - а) реконструкцию предприятия;**
 - б) внедрение новой технологии;**
 - в) пересмотр условий поставки;
 - г) выход на новые рынки сбыта;**
 - д) приобретение, слияние предприятий.**
3. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:
 - а) стратегическое планирование;
 - б) бюджетирование;
 - в) долгосрочное планирование;
 - г) оперативное планирование;
 - д) стратегический менеджмент.

(б, в, а, д)
4. Выберите правильное продолжение приведённого ниже утверждения. «Стратегическое планирование- управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по...»
 - а) ориентирам;
 - б) целям;
 - в) программам;
 - г) результатам;**
 - д) проектам.
5. Правильно ли утверждение, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления- бюджетирования, проективного и стратегического планирования:
 - а) да;**
 - б) нет.



6. Функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться:
- а) собранием акционеров;
 - б) направлены на задачи;
 - в) неопределённые по своей природе;**
 - г) субъективны по своей природе;
 - д) объективны по своей природе?
7. Какими особенностями характеризуются стратегические решения:
- а) инновационны по своей природе;**
 - б) направлены на задачи;
 - в) неопределённые по своей природе;**
 - г) субъективны по своей природе;
 - д) объективны по своей природе?
8. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы-это
- а) политика;
 - б) тактика;
 - в) миссия
 - г) видение;**
 - д) план.
9. Какой вид стратегического управления используется при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И.Ансоффа:
- а) управление на основе гибких экспертных решений;**
 - б) управление на основе экстраполяции тенденций;
 - в) управление на основе предвидения изменений;
 - г) стратегическое планирование;
 - д) ранжирование стратегических задач?**
10. Предпосылками развития стратегического управления в России являются:
- а) формирование демократического стиля управления;
 - б) быстрые изменения внешней среды предприятий;**
 - в) происходящие интеграционные процессы;**
 - г) глобализация бизнеса;**
 - д) диверсификация бизнеса.

Тема 1.4. Формирование видения и миссии фирмы

Выберете верные варианты ответов

1. Какое определение миссии характеризует это понятие?
- а) это предназначение организации, определение её роли в обществе, экономике...
 - 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 сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация...**
- г) это чёткая выраженная общая цель деятельности организации...
2. Какие элементы должна включать миссия организации:
- а) описание продуктов;**
б) основные заинтересованные группы;
в) характеристика рынка;
г) цели организации;
д) стратегическое намерение или видение;
е) технология;
ж) внутренняя концепция;
з) внешний образ компании, её имидж?
3. Какое из нижеперечисленных определений характеризует цель организации:
- а) философия и предназначение, смысл существования организации;
б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговорённые сроки;
в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работа вместе?
4. На каких стадиях жизненного цикла используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»:
- а) рождение;**
б) детство;
в) юность;
г) ранняя зрелость;
е) старение?
5. По очередности достижения цели делятся на:
- а) большие и малые;
б) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные;
в) конкурирующие, независимые и дополнительные;
г) экономические и неэкономические.
6. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений; реконструкция или модернизация действующих магазинов; формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п.- это:
- а) маркетинговые цели;
б) финансово-экономические цели;
в) инвестиционные цели;
г) инновационные цели;
д) организационные цели.



7. Какому уровню целеобразования, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления:
- а) телеономии;
 - б) целенаправленному;**
 - в) целеустремлённому?
8. Какое из восьми ключевых пространств установления целей является решающим:
- а) положение на рынке;
 - б) инновации;
 - в) производительность;
 - г) ресурсы;
 - д) доходность(прибыльность)**
 - е) управленческие аспекты;
 - ж) персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе;
 - з) социальная ответственность?
9. Кто автор следующего определения стратегии организации «...стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей деятельности».
- а) А.Томпсон и А.Дж. Стрикленд;
 - б) Э.А. Уткин;
 - в) З.П. Румянцева;
 - г) И. Ансофф;**
 - д) О.С. Виханский?
10. По мнению Г. Минцберга, определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов- это понятие стратегии:
- а) как плана;
 - б) как позиции;**
 - в) как «ловкого приёма»;
 - г) как принципа поведения;
 - д) как перспективы.
11. Оценка стоимости стратегических программ элементарным методом предполагает:
- а) сравнение с аналогичными программами, реализовавшихся в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами;
 - б) калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу;**
 - в) выделение элементов затрат по их видам в целом по программе.

Раздел 2. Стратегический анализ.

Тема 2.2. Комплексный анализ внешней и внутренней среды фирмы. SWOT-анализ.

Выберете верные варианты ответов

1. Перед началом анализа в распоряжении организации находится много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие



отсеивать ненужную информацию являются:

- а) технология;
- б) цели;**
- в) стратегия;**
- г) миссия.

2. В основе анализа среды деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:
 - а) принцип конкурентоспособности;
 - б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа;**
 - в) метод наблюдения;
 - г) системный поход;**
 - д) принцип учёта специфики предприятия;**
 - е) сравнительный подход;
 - ж) комплексный анализ.**
3. К составляющим внешней среды относят:
 - а) микроокружение;**
 - б) мегаокружение;
 - в) макроокружение;**
 - г) миниокружение?
4. Кто из нижеперечисленных предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:
 - а) Карлоф;
 - б) Портер;**
 - в) Саймон?
5. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем- это:
 - а) ПЭСТ-анализ;
 - б) SWOT-анализ;
 - в) управленческий анализ;**
 - г) проблемный анализ.
6. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений:
 - а) Портер;
 - б) Саймон;**
 - в) Карлоф;
 - г) Друкер?
7. Какие элементы интегральной модели организации, по мнению Д.Бодди и Р. Пэйтона, не подходят к формированию внутренней среды организации:



- а) цели;
 - б) бизнес-процессы;
 - в) технология;
 - г) люди;
 - д) миссия;
 - е) власть;
 - ж) стратегия;**
 - з) культура организации;
 - и) структура?
8. На какой из пяти ступеней ситуационного анализа происходит SWOT-анализ:
- а) на 1-й;
 - б) на 2-й;**
 - в) на 3-й;
 - г) на 4-й;
 - д) на 5-й?
9. Форма предоставления результатов ситуационного анализа включает:
- а) мнения специалистов;
 - б) анализ конкурентной силы;**
 - в) таблица профиля среды организации;
 - г) главные стратегические действия/проблемы, которые компания должна учесть;**
 - д) индикаторы стратегической деятельности;**
 - е) публикации по проблемам организации;
 - ж) заключение относительно конкурентной позиции;**
 - з) матрица «Внутренние сильные стороны-внутренние слабости, внешние благоприятные возможности-внешние угрозы».**
10. Как называется принцип, позволяющий исключить на рассмотрения реальные факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения в с внешней средой:
- а) «Бритва Якокка»;
 - б) «Бритва Оттава»
 - в) «Бритва Оккама»;**
 - г) «Бритва Джиллетт»?

Раздел 3. Стратегии фирмы.

Выберете верные варианты ответов

1. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:
- а) стадии жизненного цикла отрасли;
 - б) относительная сила отраслевой позиции организации;



- в) степень агрессивности
- г) совокупность этих и других классификационных признаков.**
2. Интегрированный рост организации предполагает:
- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового).
б) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.
3. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:
- а) на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;**
б) на придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
в) на наём и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
г) на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е. бренда.
4. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:
- а) активную атаку на лидера;
б) ведение интенсивной конкурентной борьбы;
в) реализацию стратегии инноваций;
г) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.
5. Стратегия для отрасли на этапе спада -это:
- а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;
б) стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);
в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
г) стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов).
6. Портфельная матрица Ансоффра «товар-рынок»:
- а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;
б) предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пат», «объёма», «специализация», «фрагментация»;
в) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;
г) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации.
7. Стратегия управления персоналом относится:
- а) к функциональным стратегиям;**
б) к базовым стратегиям;
в) к корпоративным стратегиям;
г) к отраслевым стратегиям.
8. Стратегия глобализма основана:
- а) на стандартизации товара и стандартизации рекламы;
б) на стандартизации товара и использование мирового маркетинга;
в) на фрагментарной деятельности предприятий отрасли;
г) на полностью тождественные стратегии внешнеэкономической деятельности.



9. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет:

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия дифференциации продукции;
- в) стратегия инноваций
- г) стратегия дифференциации сервиса.

10. Амбициозный подход основан:

- а) на внутренних, внешних компетенциях, динамических способностях
- б) на конкурентной позиции фирмы
- в) на поиске ответов на вопросы, где и как конкурировать;
- г) на оценке темпов роста рынка.

Раздел 4. Механизм планирования и реализации стратегии.

Тема 4.1. Сущность, процесс стратегического планирования и его этапы

Выберете верные варианты ответов

1. Какие из приведённых определений соответствуют понятию «стратегическое планирование»:

- а) это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- б) это процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени;
- в) это комплекс решений и действий по разработке стратегий необходимых для достижений фирмы;
- г) это комплексный план мероприятий, включающих проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудование, подготовку кадров и т.д, направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды.

2. Какие из приведенных ниже высказываний верны:

- а) стратегическое планирование более узкое понятие, чем стратегический менеджмент;
- б) стратегический менеджмент сфокусирован на принятии оптимальных стратегических решений, а стратегическое планирование связано с достижением стратегических результатов;
- в) стратегическое планирование- инструмент управления планами, а стратегический менеджмент- организационный инструмент;
- г) стратегическое планирование- организационный инструмент а стратегический менеджмент- аналитический процесс;
- д) в стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные, а в стратегическом менеджменте кроме этого, учитываются психологические, социологические и политические факторы.

3. Выделите характерные черты стратегического планирования:

- а) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;
- б) устремлён на краткосрочную перспективу;
- в) служит основой для любого другого вида планирования;
- г) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
- д) не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования.



4. Укажите, по каким из перечисленных позиций стратегический план отличается от других видов планов:

- а) по структуре;**
- б) по степени точности;**
- в) по объёму;
- г) по периоду действия;**
- д) по стилю изложения;
- е) по целям.**

5. Укажите составные элементы процесса «стратегическое планирование»:

- а) стратегический контроль и регулирование
- б) определение миссии предприятия;**
- в) формирование целей и задач предприятия;**
- г) реализация стратегии;
- д) анализ и оценка внешней и внутренней среды;**
- е) анализ видов стратегий;**
- ж) составление стратегического плана;**
- з) стратегический менеджмент.

6. Укажите три основных элемента, составляющие процесс стратегического менеджмента:

- а) стратегический контроль и регулирование;**
- б) определение миссии предприятия;
- в) формирование целей и задач предприятия;
- г) реализация стратегии**
- д) анализ и оценка внешней и внутренней среды;
- е) анализ видов стратегий;
- ж) составление стратегического плана;
- з) выбор стратегии;
- и) стратегическое планирование.**

7. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификация и анализа конкурентов, планирование сбыта и товародвижения, планирования рекламной компании:

- а) миссия и стратегические цели предприятий;
- б) стратегический анализ;
- в) стратегический план маркетинга;**
- г) стратегический организационный план;
- д) стратегический план производства.

8. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности и т.д.:

- а) базовая стратегия;
- б) стратегический организационный план;
- в) стратегический план производства;
- г) стратегический финансовый план.**

9. В каком разделе стратегического плана предприятия находят отображение показатели объёма производства продукции в целом и по видам:

- а) маркетинг;
- б) трудовые ресурсы;
- в) финансовые ресурсы;
- г) производство.**



10. Укажите, в какой последовательности должны отражаться этапы процессов стратегического планирования:

- а) концепция общей стратегии;
- б) планирование;
- в) цели предприятия;
- г) стратегический анализ;
- д) миссия предприятия.

(д,в,г,а,б)

Тема 4.3. Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации.

Выберете верные варианты ответов

1. Выберите два основных процесса реализации стратегии:

- а) проведение стратегических изменений в организации;**
- б) выполнение основных функций управления реализацией стратегии;
- в) оперативное управление реализацией стратегии;
- г) стратегическое управление реализацией стратегического плана;**
- д) управление персоналом;

2. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

- а) эффективность реализации отдельных стратегических программ;**
- б) эффективность работы персонала;
- в) степень достижения поставленных стратегических целей;**
- г) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров;**
- д) эффективности работы подразделений.

3. Укажите пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии:

- а) персонал;**
- б) имидж организации;
- в) структура организации;**
- г) культура;**
- д) стиль управления;**
- е) системы;**
- ж) внешняя среда;
- з) опыт работы.

4. Основные функции выполнения реализации стратегии:

- а) разработка стратегической программы или плана;**
- б) стратегический контроль;**
- в) разработка базовой стратегии;
- г) мотивация персонала на осуществление стратегии;**
- д) анализ стратегий.

5. Назовите походы к управлению процессом реализации стратегических изменений:

- а) авторитарный;**
- б) контролирующий;**
- в) мотивирующий;
- г) подход посредством сотрудничества;**
- д) чемпионский.**



6. Выберите правильное утверждение:

- а) в стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий;**
- б) в стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат;
- в) в стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать и на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе.

7. Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:

- а) рентабельность активов и продаж;**
- б) уровень издержек производства;
- в) объём продаж;**
- г) отгрузку товара;
- д) прибыль на вложенный капитал.**

8. Назовите типы систем стратегического контроля:

- а) корпоративный;
- б) бюрократический;**
- в) функциональный;
- г) рыночный;**
- д) по выходу.**

9. К основным функциям стратегического контроллинга относится:

- а) планирование стратегии;
- б) контроль процесса реализации общей стратегии;**
- в) координация всех этапов стратегического управления;**
- г) мониторинг системы стратегических индикаторов;**
- д) мотивация персонала на реализацию стратегии.

10. Верно ли утверждение, что задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей:

- а) да;**
- б) нет.

11. Стратегические изменения определяются:

- а) реальной конкурентной позицией организации;
- б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства;
- в) только внутренними особенностями данной конкретной организации;
- г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды.**

12. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:

- а) административный, жёсткий стиль управления;
- б) партисипативный стиль управления;
- в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений;**
- г) демократический стиль управления.

13. Система специфического внутрифирменного образования (корпоративные университеты)- это:

- а) тренинги на основе приглашения внешних специалистов и консультантов;
- б) региональные курсы повышения квалификации;
- в) заключение договоров с вузами на подготовку соответствующих специалистов;



г) структурное подразделение организации, выполняющее определённый набор функций, включая образовательные.

2. Контрольные вопросы

Практическое занятие 1.

Тема занятия: **Сущность стратегического менеджмента**

1. Школы стратегического менеджмента
2. Эволюция теорий стратегического менеджмента
3. Этапы становления стратегического менеджмента
4. Концепции стратегического менеджмента в современных условиях
5. Стратегическое и оперативное управление
6. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

Практическое занятие 2.

Тема занятия: **Этапы стратегического менеджмента**

1. Состав и характеристика этапов стратегического менеджмента
2. Укрупненный подход к выделению этапов стратегического менеджмента
3. Характеристика различных подходов к выделению этапов стратегического менеджмента
4. Особенности обобщенного подхода к определению этапов стратегического менеджмента

Практическое занятие 3.

Тема занятия: **Виды стратегического управления.**

1. Выделение видов стратегического управления
2. Характеристика управления путем выбора стратегических позиций
3. Характеристика управления путём ранжирования стратегических задач
4. Характеристика управления «по слабым сигналам»
5. Характеристика управления в условиях стратегических неожиданностей

Практическое занятие 4.

Тема занятия: **Формирование видения и миссии фирмы**

1. Значение видения и миссии фирмы
2. Значение видения и миссии фирмы
3. Процесс разработки миссии фирмы
4. Возможные трудности в разработке миссии фирмы

Практическое занятие 5.

Тема занятия: **Формирование целей фирмы**

1. Виды целей
2. Требования к цели



3. Особенности установления стратегических целей
4. Совокупность целей фирмы и их приоритеты
5. Понятие стратегии
6. Алгоритм разработки стратегии

Практическое занятие 6.

Тема занятия: **Анализ внешней среды фирмы. Анализ внутренней среды фирмы**

1. Анализ макроокружения
2. Отраслевой анализ
3. Конкурентный анализ
4. Анализ микроокружения
5. Особенности и показатели управленческого анализа
6. Факторы внутренней среды и их оценка
7. Сильные и слабые стороны фирмы

Практическое занятие 7.

Тема занятия: **Комплексный анализ внутренней и внешней среды фирмы. SWOT-анализ**

1. Цель и этапы ситуационного анализа
2. Оценка применяемой стратегии
3. Стратегический стоимостной анализ
4. Оценка силы конкурентной позиции фирмы
5. Методика SWOT-анализа
6. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе
7. Матрица SWOT-анализа
8. Метод составления профиля среды

Практическое занятие 8.

Тема занятия: **Классификация стратегий. Базовые стратегии.**

1. Ключевые признаки эффективной стратегии
2. Классификационные признаки стратегий
3. Требования, предъявляемые к базовым стратегиям
4. Трудности выбора базовой стратегии

Практическое занятие 9

Тема занятия: **Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде**

1. Понятие конкурентных преимуществ фирмы
2. Условия применения стратегий достижения конкурентных преимуществ
3. Слабые стороны стратегий достижения конкурентных преимуществ
4. Условия применения стратегий поведения в конкурентной среде

Практическое занятие 10.



Тема занятия: **Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии.**

1. Состав и характеристика отраслевых показателей
2. Условия применения отраслевых стратегий
3. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей
4. Особенности и модели анализа портфельных стратегий
5. Достоинства и недостатки портфельного анализа
6. Последовательность портфельного анализа

Практическое занятие 11.

Тема занятия: **Функциональные стратегии**

1. Особенности, цели, задачи функциональных стратегий
2. Условия применения функциональных стратегий
3. Трудности выбора функциональных стратегий

Практическое занятие 12.

Тема занятия: **Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор**

1. Особенности и условия применения конкурентного подхода
2. Особенности и условия применения подхода на основе сценариев
3. Особенности и условия применения подхода на основе моделирования
4. Особенности и условия применения подхода на основе мозгового штурма
5. Особенности и условия применения подхода на основе результатов SWOT-анализа
6. Особенности и условия применения портфельного подхода

Практическое занятие 13.

Тема занятия: **Сущность процесса стратегического планирования и его этапы.**

1. Место стратегического планирования в управлении
2. Типология стратегического планирования
3. Отличительные черты стратегического планирования
4. Модель процесса стратегического планирования

Практическое занятие 14

Тема занятия: **Стратегический план и его структура.**

1. Виды структур стратегического плана
2. Показатели стратегического плана
3. Зарубежная практика стратегического планирования
4. Российская практика стратегического планирования

Практическое занятие 15.

Тема занятия: **Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации.**



1. Функции управления и факторы реализации стратегии
2. Необходимые условия реализации стратегии
3. Особенности управления стратегическими изменениями
4. Характеристика основных функций управления реализацией стратегии

Тематика заданий текущего контроля

Подготовка к текущему контролю №1 по разделу 1 «Методологические основы стратегического менеджмента» в форме собеседования (коллоквиума).

Содержание вопросов коллоквиума:

1. Понятие и задачи стратегического менеджмента
2. Этапы развития систем управления
3. Взаимосвязь стратегического менеджмента и маркетинга
4. Эффективность стратегического менеджмента
5. Особенности реализации стратегических решений
6. Этапы стратегического менеджмента
7. Виды стратегического управления
8. Управление путем выбора стратегических позиций
9. Управление путём ранжирования стратегических задач
10. Управление «по слабым сигналам»
11. Управление в условиях стратегических неожиданностей
12. Формирование видения фирмы
13. Формирование миссии фирмы
14. Сравнительная характеристика особенностей миссии предприятий сферы услуг
15. Понятие и виды стратегических целей
16. Состав и особенности стратегических целей предприятий сферы услуг.

Подготовка к текущему контролю №2 по разделу 2 «Стратегический анализ» предусматривает проведение аудиторного тестирования

Примеры тестовых заданий:

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это (А) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (Б) компании, на (В) неопределенностей и (Г) при разработке и реализации УР.

Варианты слов:

- А) набор
- Б) деятельность
- В) уровень
- Г) риск
- Д) решение



2. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?
- А) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
 - Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.
 - В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
 - Г) Роли не играет.
 - Д) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.
3. Какова роль ресурсов в принятии долгосрочных планов развития организации?
- А) Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.
 - Б) Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.
 - В) При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.
 - Г) Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы играют второстепенную роль.
 - Д) Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.
4. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия?
- А) Инновационный потенциал
 - Б) Производственная мощность
 - В) Обеспеченность сырьем
 - Г) Нет верных ответов
 - Д) Все ответы верны
5. Перед началом анализа в распоряжении организации находится много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию являются:
- а) технология;
 - б) цели;
 - в) стратегия;
 - г) миссия.
6. В основе анализа среды деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:
- а) принцип конкурентоспособности;
 - б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа;
 - в) метод наблюдения;
 - г) системный подход;
 - д) принцип учёта специфики предприятия;
 - е) сравнительный подход;
 - ж) комплексный анализ.
7. К составляющим внешней среды относят:
- а) микроокружение;
 - б) мегаокружение;
 - в) макроокружение;
 - г) миниокружение?



8. Кто из нижеперечисленных предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:
- Карлоф;
 - Портер;
 - Саймон?
9. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений:
- Портер;
 - Саймон;
 - Карлоф;
 - Друкер?
10. Какие элементы интегральной модели организации, по мнению Д.Бодди и Р. Пэйтона, не подходят к формированию внутренней среды организации:
- цели;
 - бизнес-процессы;
 - технология;
 - люди;
 - миссия;
 - власть;
 - стратегия;
 - культура организации;
 - структура?

Подготовка к текущему контролю №3 по разделу 3 «Стратегии фирмы» предусматривает презентацию доклада.

Темы доклада:

- Характеристика базовых стратегий
- Сравнительная характеристика базовых стратегий различных предприятий сферы услуг
- Характеристика стратегий достижения конкурентных преимуществ
- Характеристика стратегий достижения конкурентных преимуществ различных предприятий сферы услуг
- Характеристика стратегий поведения в конкурентной борьбе
- Сравнительная характеристика стратегии поведения в конкурентной борьбе различных предприятий сферы услуг
- Сравнительная характеристика отраслевых стратегий
- Характеристика портфельного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы
- Характеристика портфельного анализа с помощью матрицы И. Ансоффа
- Характеристика функциональных стратегий
- Сравнительная характеристика функциональных стратегий различных предприятий сферы услуг



Текущий контроль №4 по разделу 4 «Механизм планирования и реализации стратегии» проводится в форме выполнения группового проекта.

Темы группового проекта:

1. Разработка стратегического плана гостиничного предприятия
2. Разработка стратегического плана туроператора выездного туризма
3. Разработка стратегического плана турагента выездного туризма
4. Разработка стратегического плана ресторана
5. Разработка стратегического плана спортивного комплекса
6. Разработка стратегического плана санатория
7. Разработка стратегического плана продовольственного магазина
8. Разработка стратегического плана ВУЗа
9. Разработка стратегического плана таксопарка
10. Разработка стратегического плана салона красоты
11. Разработка стратегического плана автосервиса

Тематика заданий для промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Цели и задачи стратегического менеджмента
3. Этапы развития систем управления
4. Характеристика особенностей системы бюджетирования
5. Необходимость становления стратегического менеджмента
6. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга
7. Составляющие стратегического маркетинга
8. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений
9. Эффективность стратегического менеджмента
10. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента
11. Подходы к разработке стратегических решений
12. Особенности выбора стратегических решений
13. Особенности реализации стратегических решений
14. Особенности стратегического управления в коммерческих организациях
15. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях
16. Характеристика этапов стратегического менеджмента
17. Характеристика укрупненного подхода к разработке этапов стратегического менеджмента
18. Виды стратегического управления
19. Особенности управления путем выбора стратегических позиций
20. Особенности управления путем ранжирования стратегических задач
21. Особенности управления «по слабым сигналам»



22. Особенности управления в условиях стратегических неожиданностей
23. Значение целевого подхода в управлении
24. Особенности целевого подхода в управлении
25. Понятие, цели, задачи видения фирмы.
26. Формирование видения фирмы
27. Понятие, цели, задачи миссии фирмы
28. Значение миссии в деятельности фирмы
29. Составляющие миссии фирмы
30. Требования к формулировке миссии фирмы
31. Процесс разработки миссии фирмы
32. Факторы, учитываемые при разработке миссии фирмы
33. Понятие и основные характеристики цели фирмы
34. Виды целей фирмы
35. Требования к разработке целей фирмы
36. Совокупность целей фирмы и их приоритеты
37. Особенности разработки долгосрочных стратегических целей
38. Понятие, цели, задачи стратегии фирмы.
39. Алгоритм разработки стратегии фирмы
40. Анализ внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте
41. Особенности ПЭСТ-анализа макросреды фирмы
42. Особенности отраслевого анализа внешней среды фирмы
43. Особенности анализа конкурентных сил, действующих на фирму
44. Понятие, состав, значение ключевых факторов успеха в отрасли
45. Анализ микроокружения фирмы
46. Анализ внутренней среды фирмы в стратегическом менеджменте
47. Понятие и особенности управленческого анализа деятельности фирмы
48. Состав и характеристика показателей управленческого анализа деятельности фирмы
49. Состав и оценка факторов внутренней среды фирмы
50. Анализ сильных и слабых сторон фирмы
51. Цель и этапы ситуационного анализа деятельности фирмы
52. Комплексный анализ внешней и внутренней среды фирмы
53. Понятие, цели, задачи SWOT-анализа фирмы
54. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе
55. Методика построения матрицы SWOT-анализа фирмы
56. Методика составления профиля среды фирмы
57. Методика оценки силы конкурентной позиции фирмы
58. Понятие, цели, задачи стратегии фирмы
59. Алгоритм разработки стратегии фирмы
60. Характеристики эффективной стратегии фирмы
61. Классификация стратегий фирмы
62. Понятие, состав, характеристики базовых стратегий фирмы



63. Характеристика и особенности стратегии роста
64. Характеристика и особенности стратегии сокращения
65. Характеристика и особенности комбинированной стратегии
66. Цели, задачи, состав стратегий достижения конкурентных преимуществ
67. Характеристика и особенности стратегии минимизации издержек
68. Характеристика и особенности стратегии дифференциации
69. Характеристика и особенности стратегии фокусирования
70. Характеристика и особенности стратегии инноваций
71. Характеристика и особенности стратегии оперативного реагирования
72. Характеристика и особенности стратегии синергизма
73. Отличительные особенности и условия использования стратегий достижения конкурентных преимуществ
74. Цели, задачи, состав стратегий поведения в конкурентной среде
75. Характеристика и особенности стратегии «лидер рынка»
76. Характеристика и особенности стратегии «бросающий вызов рыночному окружению»
77. Характеристика и особенности стратегии «исследователь»
78. Характеристика и особенности стратегии «знающий свое место»
79. Отличительные особенности и условия использования стратегий поведения в конкурентной среде
80. Цели, задачи, состав отраслевых стратегий
81. Характеристика и особенности стратегии на стадии зарождения отрасли
82. Характеристика и особенности стратегии на стадии зрелости отрасли
83. Характеристика и особенности стратегии на стадии спада отрасли
84. Роль и значение ключевых факторов успеха в отрасли для использования стратегии
85. Отличительные особенности и условия использования отраслевых стратегий
86. Цели, задачи, состав портретных стратегий
87. Сущность, особенности, модели анализа портретных стратегий
88. Последовательность, достоинства и недостатки портретного анализа
89. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы
90. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы фирмы Мак-Кипси-Дженерал Электрик
91. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы фирмы Артур Д. Литтл
92. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Игоря Ансоффра
93. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Д. Абея
94. Характеристика портретного анализа с помощью проекта PIMS
95. Цели, задачи, состав функциональных стратегий
96. Характеристика и особенности товарно-маркетинговых стратегий
97. Характеристика и особенности стратегии управления персоналом
98. Характеристика и особенности инновационной стратегии
99. Характеристика и особенности стратегии внешнеэкономической деятельности



100. Понятие и типы стратегических альтернатив
101. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора
102. Факторы формирования вариантов портфелей стратегии
103. Организация процесса разработки стратегических альтернатив
104. Подходы к формированию стратегических альтернатив
105. Особенности конкурентного подхода к формированию стратегических альтернатив
106. Сущность стратегического планирования и его варианты
107. Место стратегического планирования в управлении
108. Понятие стратегического планирования
109. Типология стратегического планирования
110. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты
111. Процесс стратегического планирования и его этапы
112. Стратегический план и его структура
113. Оценка видов структур стратегического плана
114. Зарубежная практика стратегического планирования
115. Российская практика стратегического планирования
116. Формирования рациональной структуры стратегического плана
117. Показатели стратегического плана
118. Процесс реализации стратегии
119. Планирование реализации стратегии
120. Организация стратегического управления

3. Ситуации и практические задания

Задача 1.

Деятельность производственной фирмы «АНТ» характеризуется следующим:

- занимаемая доля на рынке - 25%;
- стабильный рост объема продаж в течение 5 лет работы;
- продолжительность работы на данном рынке - 6 лет;
- производство 2-х видов продукции;
- сложившийся коллектив работников, неизменный с начала деятельности;
- отсутствие серьезных конкурентов.

За последнее время условия работы фирмы изменились:

- наметилась тенденция снижения темпов роста объема продаж;
- увеличиваются затраты на производство и реализацию услуг (продукции);
- уменьшилась доля на рынке в связи с появлением конкурентов;
- ощущается нехватка квалифицированных кадров.

Кроме этого, фирма должна решить следующие проблемы:

- повысить конкурентоспособность предприятия;
- организовать инновационную деятельность.

Необходимо:

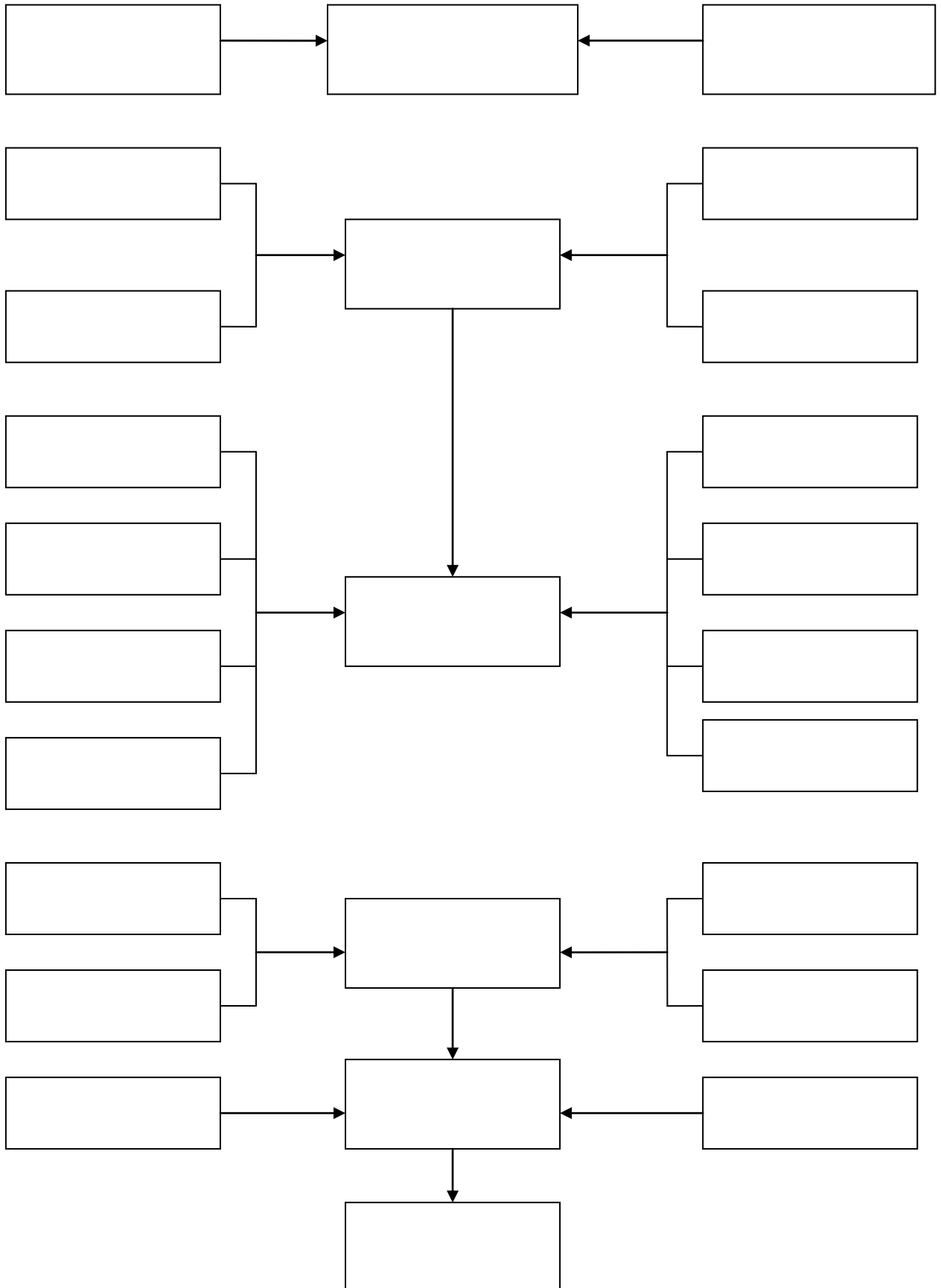
1. Сформулировать стратегические цели и задачи предприятия.
2. Предложить альтернативные стратегии по всем уровням и обосновать выбор одной из них на каждом уровне.



3. Составить матрицы возможностей и угроз для данного предприятия.

Задача 2.

Заполнить схему элементами, формирующими стратегию предприятия, и дать пояснения.





Задача 5.

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы её реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально – ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно – исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОКР) и оборудование;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании – её развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.

Для приведенных ниже заданий 6 - 15 определить основные элементы внутрифирменной стратегии:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели фирмы, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Оценить влияние на фирму факторов внешней среды различными методами. Сделать выводы.
4. Разработать организационную структуру управления.
5. Провести SWOT-анализ

Задача 6.

Производственно – сервисная фирма «Надежные двери» была организована в начале текущего года. Основные направления деятельности:

- производство и установка металлических дверей и решеток на окна;
- установка различных видов сигнализации.

Предприятие расположено на окраине города, имеет небольшой цех металлоизделий, оснащенный современным оборудованием, что позволяет фирме выпускать продукцию высокого качества и различных модификаций. Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.

Задача 7.

Туристическая фирма «Меридиан» была основана в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактов с российскими и зарубежными партнерами;



- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задача 8.

Строительно – производственная организация «Строй-сервис» была организована путем отделения от крупного государственного строительного треста. Осуществляет следующие виды деятельности:

- коттеджное строительство;
- строительство гаражных комплексов;
- ремонтные работы;
- реализацию строительных материалов собственного производства.

Организация имеет обеспеченную материально - техническую базу: автотранспорт, башенный кран, автокран, цех по производству цементного раствора, необходимую строительную оснастку. Фирма производит работы на территории города Подольска. Имеет потенциальные возможности увеличения масштабов производства и расширения видов деятельности. Темпы роста объемов производства на фирме не такие высокие, как в целом по отрасли.

Задача 9.

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники. Направления деятельности:

- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

Задача 10.

Мебельная фабрика ОАО «Рассвет» производит корпусную мебель из древесно-стружечной плиты: стенки, прихожие, книжные полки и другие предметы. Фирма имеет оборудование полного цикла производства и свой автотранспорт. Она реализует свою продукцию через собственный фирменный магазин и через собственные и розничные организации. Фирма имеет стабильные темпы увеличения оборота, постоянно расширяет ассортимент. Отношения с поставщиками не являются стабильными. Это не обеспечивает



качество поставок и ведет к росту материальных затрат, так как фирма вынуждена иметь достаточно большие запасы товарно – материальных ценностей.

Задача 11.

Предприятие по производству мясных полуфабрикатов было образовано три года тому назад. Все это время предприятие стабильно развивалось, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видами продукции, но качество продукции высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время предприятие испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке. Предприятие реализует продукцию в городах Ивантеевка, Пушкино, Красноармейск. В настоящее время предприятие имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как местный рынок сырья ограничен, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Задача 12.

Небольшая издательская фирма была организована несколько лет тому назад. Она стабильно работает на рынке, имеет современное высокопроизводительное оборудование, хорошо организованный производственный процесс. Загрузка оборудования высокая. Для своей деятельности арендует помещение. Фирма планирует увеличение объема производства, для чего ей необходима покупка дополнительного оборудования.

Задача 13.

Фирма по производству и сопровождению программных продуктов была организована в конце прошлого года. Фирма арендует офис, имеет квалифицированные кадры, современную вычислительную технику. При формировании коллектива руководство столкнулось с серьезными трудностями, так как работники являются высококвалифицированными, грамотными специалистами с высоким производственным потенциалом, желающим реализовать его в работе и иметь высокую оплату труда. Но финансовые возможности предприятия ограничены в связи с большими организационными расходами. Отсюда высокая текучесть кадров, что мешает стабильной работе предприятия.

Задача 14.

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задача 15.

Швейное объединение является ОАО, образованным на базе государственного предприятия. Оно изготавливает несложные швейные изделия ограниченной



номенклатуры. Оборудование на предприятии устаревшее, что не позволяет выпускать продукцию высокого качества. Загрузка оборудования низкая. Объем производства ограничен сбытом, заработная плата невысокая. В последнее время на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров.

4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины

4.1..Основная литература

1. Стратегический менеджмент / Новичков В.И., Дембовский В.Р., Виноградова И.М. - М.: Дашков и К, 2015. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558085>
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=774157>
3. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=810318>

4.2.Дополнительная литература

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=253142>
2. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=354060>

3.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
2. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
3. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
4. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
5. Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
7. Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>
8. «Корпоративный менеджмент» (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549). <http://www.cfin.ru>

3.4. Перечень информационных технологий.

1. КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК
РГУТИС

Лист 31 из 30