

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»**

**Кафедра Экономики и управления**  
(полное наименование кафедры)

**УТВЕРЖДЕНО**  
на заседании кафедры

Протокол № 8 от 22 февраля 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**38.03.02 «Менеджмент»**

Профиль подготовки  
«Менеджмент организаций социально-культурной сферы»

Квалификация:  
**Бакалавр**

Санкт-Петербург

## 1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине используется в целях нормирования процедуры оценивания качества подготовки и осуществляет установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы дисциплины. Предметом оценивания являются знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций у обучающихся. Процедуры оценивания применяются в процессе обучения на каждом этапе формирования компетенций посредством определения для отдельных составных частей дисциплины методов контроля – оценочных средств. Основным механизмом оценки качества подготовки и формой контроля учебной работы студентов являются текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация.

### 1.1. Цель и задачи текущего контроля студентов по дисциплине

Цель текущего контроля – систематическая проверка степени освоения программы дисциплины «Стратегический менеджмент» уровня достижения планируемых результатов обучения - знаний, умений, навыков, в ходе ее изучения при проведении занятий, предусмотренных учебным планом.

Задачи текущего контроля:

1. обнаружение и устранение пробелов в освоении учебной дисциплины;
2. своевременное выполнение корректирующих действий по содержанию и организации процесса обучения;
3. определение индивидуального учебного рейтинга студентов;
4. подготовка к промежуточной аттестации.

В течение семестра при изучении дисциплины реализуется традиционная система поэтапного оценивания уровня освоения. За каждый вид учебных действий студенты получают оценку.

### 1.2. Цель и задачи промежуточной аттестации студентов по дисциплине.

Цель промежуточной аттестации – проверка степени усвоения студентами учебного материала, уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций на момент завершения изучения дисциплины. Промежуточная аттестация проходит в формах **зачета, экзамена**.

Задачи промежуточной аттестации:

1. определение уровня освоения учебной дисциплины;
2. определение уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций;
3. соотнесение планируемых результатов обучения с планируемыми результатами освоения образовательной программы в рамках изученной дисциплины.

## 2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Наименование оценочного средства
<i>Раздел 1. Методология стратегического менеджмента</i>				

1.	Теоретические основы стратегического менеджмента	ПК-2	ПК-2.1.1 <i>Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента. ПК-2.2.1. <i>Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»</i> выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
2.	Процесс стратегического менеджмента	ПК-2	ПК-2.1.1 <i>Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента. ПК-2.2.1. <i>Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
3.	Выбор направления развития компании	ПК-2	ПК-2.1.1 <i>Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента. ПК-2.2.1. <i>Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
4.	Разработка стратегии	ПК-2	ПК-2.1.1 <i>Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента. ПК-2.2.1. <i>Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			поставленной задаче. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	
<b>Раздел 2 Методика анализа в стратегическом менеджменте</b>				
5.	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	ПК-2	ПК-2.1.2. <i>Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации. ПК – 2.2.2. <i>Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.	Защита презентаций, предоставление и защита результатов исследования конкретной отрасли
6.	Анализ стратегического потенциала организации	ПК-2	ПК-2.1.2. <i>Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; методику и критерии выбора направления развития компании. ПК – 2.2.2. <i>Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций

			анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.	
7.	Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	ПК-2	<p>ПК-2.1.2. <i>Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> методику и критерии выбора направления развития компании; содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; содержание и методы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</p> <p>ПК – 2.2.2. <i>Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
8	Анализ групп влияния	ПК-2	<p>ПК-2.1.2. <i>Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> методику и критерии выбора направления развития компании; содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; содержание и методы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</p> <p>ПК – 2.2.2. <i>Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			<p>анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.</p>	
<b>Раздел 3. Разновидности стратегий</b>				
9.	Общие стратегии	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
10	Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации,</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			<p>направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	
11	Влияние электронной коммерции на бизнес	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций,
12	Стратегии с учетом состояния отрасли	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i></p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			<p>анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	
13	Стратегии с учетом состояния организации	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
14	Антикризисные стратегии	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов



			<p>глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	
15	Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

16	Стратегический анализ диверсифицированной компании	ПК-2	<p>управленческих решений.</p> <p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей; необходимость и содержание разработки стратегии диверсифицированных компаний.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
17	Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей; необходимость и содержание разработки стратегии диверсифицированных компаний.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	
<b>Раздел 4. Условия реализации эффективной стратегии</b>				
18	Оценка стратегии	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
19	Выбор и осуществимость стратегии	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	
20	Анализ реализации стратегии	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
21	Создание ресурсов и организационных возможностей	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
22	Управление организацией для успешной реализации стратегии	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
23	Преодоление сопротивления стратегическим	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение

	изменениям		<p>успешной реализации стратегии.  ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.  ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	тестов
24	Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	ПК-2	<p>ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии.  ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.  ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
<b>Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины</b>				<b>Зачет, экзамен</b>

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

### 3.1. Критерии оценивания (текущий контроль)

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы;
2. Оценка «хорошо» выставляется, если студент показал знание учебного материала, смог ответить почти полностью на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы;
3. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент в целом освоил материал; однако, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы;
4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

### 3.2. Критерии оценивания (зачет)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

«Зачтено» выставляется студенту при условии, что студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

«Не зачтено» выставляется студенту при условии, что студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

### 3.3 Критерий оценивания (экзамен)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

**Знания студентов оцениваются по следующим критериям:**

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (классическая литература, учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой, приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы, свободно справляется с задачами и практическими заданиями; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно выстраивает свой ответ.
Хорошо	Студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает незначительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.
Удовлетворительно	Студент усвоил только основной программный материал, но не

	знает его отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала, не в полной мере владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.
Неудовлетворительно	Студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает значительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.

#### **4. Типовые контрольные задания (тесты, в том числе для проверки остаточных знаний студентов, рефераты, курсовые работы, кейсы и др.) и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков**

##### **4.1. Структура банка тестовых вопросов**

Важным критерием оценки уровня текущих знаний студентов является выполнение ими тестовых заданий по отдельным темам. В частности, тестирование позволяет по мере прохождения учебного материала оценить уровень формирования у студентов необходимых компетенций.

#### **БАНК ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

Общее количество тестовых заданий в базе – 120

##### **Структура базы тестовых заданий по основным разделам дисциплины**

№ п/п	Наименование темы	Номера тестовых заданий в базе
Тема 1.	Теоретические основы стратегического менеджмента	<b>1-5</b>
Тема 2.	Процесс стратегического менеджмента	<b>6-10</b>
Тема 3.	Выбор направления развития компании	<b>11-15</b>
Тема 4.	разработка стратегии	<b>16-20</b>
Тема 5.	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	<b>21-25</b>
Тема 6.	Анализ стратегического потенциала организации	<b>26-30</b>
Тема 7.	Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	<b>31-35</b>
Тема 8.	Анализ групп влияния	<b>36-40</b>
Тема 9.	Общие стратегии	<b>41-45</b>
Тема 10.	Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	<b>46-50</b>
Тема 11.	Влияние электронной коммерции на бизнес	<b>51-55</b>
Тема 12.	Стратегии с учетом состояния отрасли	<b>56-60</b>
Тема 13.	Стратегии с учетом состояния организации	<b>61-65</b>
Тема 14.	Антикризисные стратегии	<b>66-70</b>
Тема 15.	Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	<b>71-75</b>
Тема 16.	Стратегический анализ диверсифицированной компании	<b>76-80</b>
Тема 17.	Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	<b>81-85</b>
Тема 18.	Оценка стратегии	<b>86-90</b>
Тема 19.	Выбор и осуществимость стратегии	<b>91-95</b>
Тема 20.	Анализ реализации стратегии	<b>96-100</b>
Тема 21.	Создание ресурсов и организационных возможностей	<b>100-105</b>

Тема 22.	Управление организацией для успешной реализации стратегии	<b>106-110</b>
Тема 23.	Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	<b>111-115</b>
Тема 24.	Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	<b>116-120</b>
	<b>Всего</b>	<b>120</b>

Тестовые задания размещены в элктронном курсе по дисциплине «Стратегический менеджмент» - <https://edu.gup.ru/course/view.php?id=1058>

## ПАСПОРТ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Общее количество тестовых заданий в базе – **120**

Количество тестовых заданий, включаемых в тест - **50**

Ограничение времени выполнения теста (в минутах) - **90**

Автоматическое перемешивание вопросов в тесте:  (да)

Случайный порядок ответов в тестовом задании:  (да)

**Критерии оценки результатов тестирования:**

«отлично» - 85 % и больше правильных ответов;

«хорошо» - от 70 % включительно до 85% правильных ответов;

«удовлетворительно» - от 51 % до 70%;

«неудовлетворительно» - 50% и менее правильных ответов.

### Структура теста на остаточные знания

№ п/п	Наименование темы	Номера тестовых заданий в базе	Кол-во вопросов, включаемых в тест
Тема 1.	Теоретические основы стратегического менеджмента	<b>1-5</b>	<b>2</b>
Тема 2.	Процесс стратегического менеджмента	<b>6-10</b>	<b>2</b>
Тема 3.	Выбор направления развития компании	<b>11-15</b>	<b>2</b>
Тема 4.	разработка стратегии	<b>16-20</b>	<b>2</b>
Тема 5.	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	<b>21-25</b>	<b>2</b>
Тема 6.	Анализ стратегического потенциала организации	<b>26-30</b>	<b>2</b>
Тема 7.	Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	<b>31-35</b>	<b>3</b>
Тема 8.	Анализ групп влияния	<b>36-40</b>	<b>2</b>
Тема 9.	Общие стратегии	<b>41-45</b>	<b>2</b>
Тема 10.	Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	<b>46-50</b>	<b>2</b>
Тема 11.	Влияние электронной коммерции на бизнес	<b>51-55</b>	<b>2</b>
Тема 12.	Стратегии с учетом состояния отрасли	<b>56-60</b>	<b>2</b>
Тема 13.	Стратегии с учетом состояния организации	<b>61-65</b>	<b>2</b>
Тема 14.	Антикризисные стратегии	<b>66-70</b>	<b>2</b>
Тема 15.	Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	<b>71-75</b>	<b>2</b>
Тема 16.	Стратегический анализ диверсифицированной компании	<b>76-80</b>	<b>3</b>
Тема 17.	Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	<b>81-85</b>	<b>2</b>
Тема 18.	Оценка стратегии	<b>86-90</b>	<b>2</b>
Тема 19.	Выбор и осуществимость стратегии	<b>91-95</b>	<b>2</b>
Тема 20.	Анализ реализации стратегии	<b>96-100</b>	<b>2</b>
Тема 21.	Создание ресурсов и организационных	<b>100-105</b>	<b>2</b>



	возможностей		
Тема 22.	Управление организацией для успешной реализации стратегии	<b>106-110</b>	<b>2</b>
Тема 23.	Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	<b>111-115</b>	<b>2</b>
Тема 24.	Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	<b>116-120</b>	<b>2</b>
	<b>Всего</b>		<b>50</b>

## 4.2 Перечень тем для дискуссий

№ Наименование темы дисциплины	Тематика дискуссий
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и назначение стратегического менеджмента.</li> <li>2. Специфика стратегического менеджмента.</li> <li>3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.</li> <li>4. Содержание стратегического менеджмента.</li> <li>5. Понятие стратегического видения.</li> <li>6. Сущность и содержание миссии организации.</li> <li>7. Постановка стратегических целей.</li> <li>8. Общая характеристика разработки стратегии.</li> <li>9. Особенности внедрения и реализации стратегии.</li> <li>10. Назначение и содержание стратегического контроля.</li> </ol>
2. Процесс стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные этапы стратегического менеджмента и их взаимосвязь.</li> <li>2. Формирование стратегического видения будущего компании.</li> <li>3. Постановка целей компании.</li> <li>4. Разработка стратегии компании как этап стратегического менеджмента.</li> <li>5. Действия и принципы, определяющие стратегию компании.</li> <li>6. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему.</li> <li>7. Этап внедрения и реализации стратегии.</li> <li>8. Стратегический контроль и его основные функции и элементы.</li> </ol>
3. Выбор направления развития компании	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое видение, его назначение и содержание.</li> <li>2. Определение бизнеса и миссии компании: особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях.</li> <li>3. Изложение и разъяснение стратегического видения.</li> <li>4. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей.</li> <li>5. Направления установления целей.</li> <li>6. Требования к целям компании.</li> </ol>
4. Разработка стратегии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями.</li> <li>2. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное.</li> <li>3. Назначение функциональной и операционной стратегии.</li> <li>4. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании.</li> </ol>
5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Последовательность оценки положения компании при разработке стратегии.</li> <li>2. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации</li> <li>3. Анализ основных экономических характеристик отрасли.</li> <li>4. Анализ структуры конкуренции.</li> <li>5. Анализ динамики конкуренции и внешней среды.</li> <li>6. Анализ самых сильных и слабых конкурентов.</li> <li>7. Анализ возможных действий конкурентов.</li> <li>8. Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе.</li> <li>9. Анализ общей привлекательности отрасли.</li> </ol>
6. Анализ стратегического потенциала организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные этапы анализа стратегического потенциала организации.</li> <li>2. Анализ системы целей компании.</li> <li>3. Анализ структуры организации.</li> <li>4. Анализ финансовых возможностей компании.</li> <li>5. Анализ трудовых ресурсов компании.</li> <li>6. Анализ состояния производственной деятельности компании.</li> <li>7. Анализ состояния сбытовой деятельности компании.</li> <li>8. Анализ состояния исследовательской деятельности и разработок компании.</li> </ol>

	<p>9. Анализ важнейших систем организации.</p> <p>10. Оценка использования ресурсов: результативность и эффективность.</p>
7. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	<p>1. Этапы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</p> <p>2. Анализ эффективности действующей стратегии.</p> <p>3. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз.</p> <p>4. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам.</p> <p>5. Анализ стратегических проблем компании.</p>
8. Анализ групп влияния	<p>1. Стейкхолдеры: понятие и виды.</p> <p>2. Роль групп влияния в стратегическом процессе.</p> <p>3. Типичные интересы основных групп влияний.</p> <p>4. Методы воздействия на внешних стейкхолдеров.</p> <p>5. Особенности управления традиционными стейкхолдерами.</p>
9. Общие стратегии	<p>1. Стратегии конкуренции.</p> <p>2. Стратегии внешнего роста.</p> <p>3. Стратегии наступления и обороны.</p>
10. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	<p>1. Причины выхода фирм на международные рынки.</p> <p>2. Международная и глобальная конкуренция.</p> <p>3. Стратегии вхождения на внешние рынки.</p>
11. Влияние электронной коммерции на бизнес	<p>1. Internet-технологии и структура рынка.</p> <p>2. Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции.</p> <p>3. Internet-стратегии для традиционного бизнеса.</p> <p>4. Ключевые факторы успеха в электронной коммерции.</p>
12. Стратегии с учетом состояния отрасли	<p>1. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях</p> <p>2. Стратегии конкуренции на динамичных отраслях</p> <p>3. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях</p> <p>4. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях</p> <p>5. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.</p>
13. Стратегии с учетом состояния организации	<p>1. Стратегии конкуренции компаний-лидеров.</p> <p>2. Стратегии конкуренции компаний-преследователей.</p> <p>3. Стратегии конкуренции слабых компаний.</p>
14. Антикризисные стратегии	<p>1. Понятие и характеристика антикризисной стратегии.</p> <p>2. Анализ факторов, определяющих выбор антикризисной стратегии.</p> <p>3. Формулирование стратегических альтернатив выхода компании из экономического кризиса.</p> <p>4. Основные виды антикризисных стратегий.</p>
15. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	<p>1. Специфика некоммерческих организаций.</p> <p>2. Результативность некоммерческих организаций.</p> <p>3. Особенности стратегического подхода в некоммерческих организациях.</p> <p>4. Проблемы разработки стратегий для некоммерческих организаций.</p> <p>5. Методы разработки стратегических альтернатив некоммерческих организаций.</p>
16. Стратегический анализ диверсифицированной компании	<p>1. Сущность и необходимость диверсификации деятельности компании.</p> <p>2. Виды диверсификации.</p> <p>3. Стратегия вхождения в новую отрасль.</p> <p>4. Основные задачи стратегического анализа диверсифицированной компании.</p> <p>5. Этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.</p>
17. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	<p>1. Процесс выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании.</p> <p>2. Анализ стратегического соответствия.</p> <p>3. Анализ ресурсной базы.</p> <p>4. Определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.</p> <p>5. Разработка новых стратегических инициатив.</p>
18. Оценка стратегии	<p>1. Методы оценки положения организации на рынке и ее стратегических возможностей.</p> <p>2. Анализ портфеля заказов.</p> <p>3. Стратегическое значение матрицы Мак-Кинси.</p> <p>4. Анализ жизненного цикла.</p> <p>5. Бенчмаркинг.</p>
19. Выбор и осуществимость стратегии	<p>1. Методы выбора стратегии.</p> <p>2. Оценка осуществимости стратегий.</p> <p>3. Критерии оценки стратегии.</p> <p>4. Трудности оценки стратегии и их причины.</p>

20. Анализ реализации стратегии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ отдачи от стратегии: понятие, содержание и значение.</li> <li>2. Этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.</li> <li>3. Метод функционально-стоимостного анализа.</li> </ol>
21. Создание ресурсов и организационных возможностей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Главные задачи реализации стратегии.</li> <li>2. Управление реализацией стратегии.</li> <li>3. Динамика компетенций и возможностей в зависимости от состояния среды и стратегии компании.</li> <li>4. Стратегическое значение подготовки персонала.</li> <li>5. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.</li> <li>6. Перспективы трудовой деятельности и создание возможностей.</li> </ol>
22. Управление организацией для успешной реализации стратегии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджет и стратегия.</li> <li>2. Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование.</li> <li>3. Всеобщее управление качеством в контексте непрерывного совершенствования.</li> <li>4. Системы поддержки стратегии.</li> <li>5. Системы поощрения для поддержки стратегии.</li> </ol>
23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегии организационных изменений.</li> <li>2. Методы преодоления сопротивления изменениям.</li> <li>3. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления изменениям.</li> </ol>
24. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии.</li> <li>2. Культура как союзник и как препятствие при реализации стратегии.</li> <li>3. Достижение соответствия между стратегией и культурой.</li> <li>4. Этика и культура в реализации стратегии.</li> <li>5. Руководство улучшением корпоративной культуры.</li> </ol>

#### *Процедура оценивания:*

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент подготовил сообщение (по теме дискуссии), содержащую все необходимые для обсуждения данные и в логической последовательности прокомментировал представленный материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы преподавателя и студентов, аргументируя свою точку зрения.

2. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент подготовил сообщение (по теме дискуссии), содержащую все необходимые для обсуждения данные и в логической последовательности прокомментировал представленный материал; но не смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы преподавателя и студентов, аргументируя свою точку зрения.

3. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент подготовил сообщение (по теме дискуссии), не содержащую все необходимые для обсуждения данные и не смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы преподавателя и студентов.

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту в случае отсутствия сформулированной точки зрения по теме дискуссии и пассивного отношения к обсуждению дискуссионной проблемы.

### **4.3 Типовые практические задания**

№ Наименование темы дисциплины	Содержание типовых практических заданий
5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	<p>Провести стратегическое исследование «Анализ отрасли и конкурентной ситуации» на примере выбранной отрасли или сегмента отрасли.</p> <p>Цель анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли – создание оптимальной стратегии и оценка ее инвестиционной привлекательности.</p> <p>Этапы анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные экономические характеристики отрасли <ul style="list-style-type: none"> <li>- размер рынка (суммарный объем продаж компаний, работающих в отрасли);</li> <li>- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);</li> <li>- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);</li> <li>- количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);</li> <li>- количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры</li> </ul> </li> </ol>

последних;

- степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»);
- каналы распространения продукции;
- скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- степень дифференциации товаров компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
- возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе
- компактность размещения основных компаний в определенных регионах (например, кожевенная промышленность в Италии, винодельческие районы в Калифорнии и Франции, Силиконовая Долина или Голливуд в США, финансовый район в Нью-Йорке);
- наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
- степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
- требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
- отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).

2. Формы и интенсивность конкуренции (на основе пятифакторной модели М.Портера):

- характеристика конкуренции между продавцами (факторы, усиливающие или снижающие интенсивность конкурентной борьбы);
- вероятность проникновения на рынок новых конкурентов (входные барьеры и ожидаемая реакция действующих на рынке компаний на появление нового соперника);
- влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли;
- конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков;
- конкурентное давление со стороны потребителей.

3. Динамика конкуренции и внешней среды:

- развитие Internet и электронной коммерции;
- растущая глобализация отрасли;
- изменение долгосрочных экономических тенденций отрасли;
- изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров;
- внедрение новых товаров;
- развитие технологий;
- маркетинговые инновации;
- выход с рынка крупных компаний;
- распространение прогрессивных ноу-хау;
- изменение в издержках и прибыли;
- рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары;
- изменения в законодательстве и государственной политике;
- изменение общественных ценностей и образа жизни;
- снижение неопределенности и риска для бизнеса.

4. Самые сильные и слабые конкуренты:

- составление карты стратегических групп;
- оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.

5. Возможные действия конкурентов:

Источники информации:

- наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний;
- анализ географического положения конкурентов, их стратегических намерений, целей борьбы за долю рынка, положения на карте стратегических групп отрасли, склонности к риску;
- ежегодные финансовые отчеты;
- отчеты независимых аналитиков;
- статьи в отраслевых изданиях;
- информация на Web-сайте;
- экспозиция компании на выставках;
- беседы с клиентами, поставщиками, бывшими работниками.

	<p>6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление и обоснование ключевых факторов успеха.</li> </ul> <p>Ключевые факторы успеха в отрасли – это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.</p> <p>7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал роста отрасли (факторы привлекательности, факторы непривлекательности, основные проблемы отрасли и их значение);</li> <li>- перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции;</li> <li>- перспективы изменения конкуренции в будущем;</li> <li>- влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли;</li> <li>- конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (лидер, преследователь, слабая компания);</li> <li>- влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы;</li> <li>- общий вывод о привлекательности отрасли на основе обобщения результатов всех предыдущих этапов исследования.</li> </ul>
--	--

#### **Требования по оформлению:**

Каждый из этапов анализа должен содержать:

- характеристику показателей и содержание анализа;
- представление результатов анализа в наглядной форме (диаграммы, схемы, таблицы и др.);
- ссылки на первоисточники по каждой используемой цифре.

#### **4.4 Вопросы для подготовки к зачету**

1. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
2. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
3. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
4. Этапы развития стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
7. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
8. Факторы, влияющие на выработку стратегии.
9. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
10. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
11. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
12. Факторы интенсивности конкуренции между продавцами.
13. Проникновение на рынок новых конкурентов и его последствия для отрасли.
14. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли.
15. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков.
16. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей.
17. Динамика конкуренции и внешней среды. Внешние движущие силы.
18. Оценка конкурентных позиций компании и ее конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
20. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.
21. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей: содержание и значение для разработки стратегии компании.
22. Анализ эффективности существующей стратегии: этапы и показатели.
23. Использование ресурсов: результативность и эффективность использования ресурсов.
24. Назначение и сущность SWOT-анализа.
25. Назначение и сущность стратегического анализа издержек.

26. Назначение и сущность оценки устойчивости конкурентной позиции организации.
27. Назначение и сущность анализа стратегических проблем организации.
28. Анализ групп влияния: назначение, сущность и содержание. Управление стейкхолдерами.
29. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
30. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, факторы, целесообразность использования и недостатки.
31. Стратегия широкой дифференциации: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
32. Стратегия оптимальных издержек: сущность, целесообразность использования и недостатки.
33. Сфокусированные стратегии: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
34. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
35. Стратегии диверсификации: сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
36. Стратегии интеграции (слияния и поглощения): сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
37. Аутсорсинг как стратегия внешнего роста: сущность, преимущества и недостатки.
38. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.
39. Стратегии наступления: сущность, назначение, типы наступательных стратегий. Выбор объекта атаки.
40. Стратегии обороны: сущность, назначение, виды оборонительных стратегий.
41. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.
42. Стратегии вхождения на внешние рынки.
43. Влияние электронной коммерции на разработку стратегии.
44. Internet-стратегии для традиционного бизнеса.
45. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.
46. Стратегии конкуренции на динамичных рынках.
47. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.
48. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.
49. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
50. Стратегии для быстро растущих компаний.
51. Стратегии для компаний – преследователей.
52. Стратегии для слабых компаний.

#### **4.5 Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
2. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
3. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
4. Этапы развития стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
7. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
8. Факторы, влияющие на выработку стратегии.
9. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
10. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
11. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
12. Факторы интенсивности конкуренции между продавцами.

13. Проникновение на рынок новых конкурентов и его последствия для отрасли.
14. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли.
15. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков.
16. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей.
17. Динамика конкуренции и внешней среды. Внешние движущие силы.
18. Оценка конкурентных позиций компании и ее конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
20. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.
21. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей: содержание и значение для разработки стратегии компании.
22. Анализ эффективности существующей стратегии: этапы и показатели.
23. Использование ресурсов: результативность и эффективность использования ресурсов.
24. Назначение и сущность SWOT-анализа.
25. Назначение и сущность стратегического анализа издержек.
26. Назначение и сущность оценки устойчивости конкурентной позиции организации.
27. Назначение и сущность анализа стратегических проблем организации.
28. Анализ групп влияния: назначение, сущность и содержание. Управление стейкхолдерами.
29. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
30. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, факторы, целесообразность использования и недостатки.
31. Стратегия широкой дифференциации: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
32. Стратегия оптимальных издержек: сущность, целесообразность использования и недостатки.
33. Сфокусированные стратегии: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
34. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
35. Стратегии диверсификации: сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
36. Стратегии интеграции (слияния и поглощения): сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
37. Аутсорсинг как стратегия внешнего роста: сущность, преимущества и недостатки.
38. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.
39. Стратегии наступления: сущность, назначение, типы наступательных стратегий. Выбор объекта атаки.
40. Стратегии обороны: сущность, назначение, виды оборонительных стратегий.
41. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.
42. Стратегии вхождения на внешние рынки.
43. Влияние электронной коммерции на разработку стратегии.
44. Internet-стратегии для традиционного бизнеса.
45. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.
46. Стратегии конкуренции на динамичных рынках.
47. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.
48. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.
49. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
50. Стратегии для быстро растущих компаний.
51. Стратегии для компаний – преследователей.
52. Стратегии для слабых компаний.
53. Понятие и характеристика антикризисной стратегии. Разработка антикризисной стратегии организации.
54. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях.
55. Диверсификация: сущность и критерии целесообразности.
56. Стратегии вхождения в новую отрасль.

57. Основные задачи и этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.
58. Анализ реализуемой стратегии по ключевым параметрам.
59. Анализ привлекательности отраслей.
60. Анализ конкурентоспособности и стратегического положения бизнес-единиц.
61. Анализ стратегического соответствия и ресурсной базы.
62. Определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.
63. Методы оценки стратегии: анализ портфеля заказов, матрица Мак-Кинси.
64. Методы оценки стратегии: анализ жизненного цикла, бенчмаркинг.
65. Методы выбора стратегии. Критерии правильности выбора стратегии.
66. Оценка осуществимости стратегий.
67. Анализ отдачи от стратегии.
68. Этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.
69. Метод функционально-стоимостного анализа реализации стратегии.
70. Причины сопротивления стратегическим изменениям.
71. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям.
72. Главные задачи реализации стратегии. Управление реализацией стратегии.
73. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей.
74. Стратегическое значение подготовки персонала.
75. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
76. Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника.
77. Управление организацией для успешной реализации стратегии.
78. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
79. Системы поддержки стратегии.
80. Системы поощрения для поддержки стратегии.
81. Корпоративная культура как союзник и как препятствие при реализации стратегии.
82. Руководство улучшением корпоративной культуры.



