

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Минцаев Магомед Шавалович

Должность: Ректор

Дата подписания: 16.09.2026 10:31:26

Уникальный программный ключ:

236bcc35c296f119dbaffc22836b21db52dbcc07971a86863a5823f9a4304cc

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

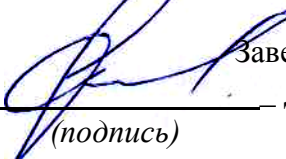
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА М.Д.МИЛЛИОНЩИКОВА»**

Кафедра «Менеджмент инноваций и бизнеса»

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры
«27» 05 2026г., протокол № 9


Заведующий кафедрой
Д.Ш. Алихаджиева
(подпись)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Стратегический менеджмент

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)

«Менеджмент организации»

Квалификация

Бакалавр

Составитель

 Б.Л. Исакова

Грозный – 2026

ПАСПОРТ
ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Стратегический менеджмент

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
	3,4 семестры		
1.	Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
2.	Сущность и назначение стратегического менеджмента	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
3.	Задачи стратегического менеджмента	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
4	Подходы к стратегическому менеджменту	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
5	Виды стратегического управления, применяемые в деятельности предприятия	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
6	Формулирование стратегического видения и миссии предприятия	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
7	Функции стратегического управления	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
8	Стратегические решения	ПК-3.4 ПК-3.5 ПК-3.6	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, зачет
	4,5 семестры		
1	Объекты стратегического управления.	ПК-6.3 ПК-6.4	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен
2	Организационная	ПК-6.3	Собеседование,

	структура и стратегия предприятия	ПК-6.4	выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен
3	Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия	ПК-6.3 ПК-6.4	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен
4	Комплексные методы стратегического анализа	ПК-6.3 ПК-6.4	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен
5	Стратегический потенциал организации	ПК-6.3 ПК-6.4	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен
6	Проектирование систем управления	ПК-6.3 ПК-6.4	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен
7	Стратегические аспекты организационных изменений	ПК-6.3 ПК-6.4	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен
8	Стратегические аспекты управления персоналом	ПК-6.3 ПК-6.4	Собеседование, выполнение заданий, тестов, реферат, экзамен

ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
3,4 семестры			
1.	<i>Собеседование</i>	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний, обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для собеседования
2.	<i>Выполнение заданий, тестов</i>	Средство проверки умений применять полученные знания для выполнения заданий определенного типа по теме или разделу учебной дисциплины	Комплекты заданий, тесты
3	<i>Реферат</i>	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой	Темы рефератов

		проблемы	
4.	<i>Контрольная работа к первой рубежной аттестации</i>	Средство контроля усвоения учебного материала разделов дисциплины	Вопросы к первой рубежной аттестации.
5.	<i>Контрольная работа ко второй рубежной аттестации</i>	Средство контроля усвоения учебного материала разделов дисциплины	Вопросы ко второй рубежной аттестации.
6	<i>Зачет</i>	Итоговая форма оценки знаний	Вопросы к зачету. Комплект билетов к зачету
4,5 семестры			
1	<i>Собеседование</i>	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний, обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для собеседования
2	<i>Выполнение заданий, тестов</i>	Средство проверки умений применять полученные знания для выполнения заданий определенного типа по теме или разделу учебной дисциплины	Комплекты заданий, тесты
3	<i>Реферат</i>	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы	Темы рефератов
4	<i>Контрольная работа к первой рубежной аттестации</i>	Средство контроля усвоения учебного материала разделов дисциплины	Вопросы к первой рубежной аттестации.
5	<i>Контрольная работа ко второй рубежной аттестации</i>	Средство контроля усвоения учебного материала разделов дисциплины	Вопросы ко второй рубежной аттестации.
6	<i>Экзамен</i>	Итоговая форма оценки знаний	Вопросы к экзамену. Комплект билетов к экзамену

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Вопросы для собеседования со студентами по стратегическому менеджменту

(3,4 семестры)

Тема 1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента.

1. Факторы, определяющие актуальность стратегического управления.

2.Предпосылки развития стратегического менеджмента.

Тема 2. Сущность и назначение стратегического менеджмента.

- 1.Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации.
- 2.Стратегии организации, их сущность и классификация.
- 3.Модели и инструменты стратегического управления.

Тема 3. Задачи стратегического менеджмента.

1. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
2. Формирование стратегии и ее документальное оформление.
3. Эффективная реализация выбранной стратегии.
4. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

Тема 4. Подходы к стратегическому менеджменту.

1. Системный подход.
2. Маркетинговый подход.
3. Функциональный подход.
4. Воспроизводственный подход.
5. Нормативный подход.
6. Комплексный подход.
7. Интеграционный подход.
8. Динамический подход.
9. Процессный подход.
10. Оптимизационный подход.
11. Директивный подход.
12. Поведенческий подход.
13. Ситуационный подход.

Тема 5. Виды стратегического управления, применяемые в деятельности предприятия.

1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
2. Сущность и значение стратегического планирования.
3. Стратегия, ее элементы и уровни.
4. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.

Тема 6. Формулирование стратегического видения и миссии предприятия.

1. Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.
2. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.
3. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
4. Типовые варианты бизнес-стратегий.
5. Модели выбора бизнес-стратегий.

Тема 7. Функции стратегического управления.

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Тема 8. Стратегические решения.

1. Стратегические решения и особенности их реализации.

**Вопросы для собеседования со студентами по стратегическому менеджменту
(4,5 семестры)**

Тема 1. Объекты стратегического управления.

1. Характеристика объектов стратегического управления.
2. Группы объектов стратегического управления.

Тема 2. Организационная структура и стратегия предприятия.

1. Взаимоопределенность стратегии и организационной структуры.
2. Процесс изменения организационной структуры.
3. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии.
4. Система стратегических изменений.
5. Основные области стратегических изменений.

Тема 3. Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия.

1. Понятия внешней и внутренней среды организации и их основные компоненты.
2. Стратегический анализ внешней среды.
3. Стратегический анализ внутренней среды.

Тема 4. Комплексные методы стратегического анализа.

1. SWOT- анализ и методика его проведения.
2. Портфельный анализ.

Тема 5. Стратегический потенциал организации.

1. Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие.
2. Конкуренция и конкурентная среда.
3. Виды конкуренции.
4. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции.
5. Стратегические конкурентные группы.
6. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность.
7. Понятие конкурентных преимуществ.
8. Классификация конкурентных преимуществ.
9. Источники конкурентных преимуществ.
10. Виды конкурентных преимуществ.
11. Понятие конкурентоспособности, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы как производственной системы.

12. Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.

Тема 6. Проектирование систем управления.

1. Система управления и ее элементы.
2. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема.
3. Субъект управления. Объект управления.
4. Механизм управления. Проектирование систем управления.
5. Организационное проектирование. Стадии процесса организационного проектирования.

Тема 7. Стратегические аспекты организационных изменений.

1. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии.
2. Система стратегических изменений.
3. Основные области стратегических изменений.

Тема 8. Стратегические аспекты управления персоналом.

1. Персонал организации как объект стратегического менеджмента.
2. Содержание процесса стратегического управления персоналом.

Выполнение заданий (комплект заданий)

(3,4 семестры)

Практические задания по теме № 1 «Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента»

Контрольные вопросы:

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.
2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?
3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.

Заполните таблицу:

Параметры	Системы управления			
	На основе контроля	На основе экстраполяции	На основе предвидения изменений	На основе гибких экстренных решений
Методы управления организацией				
Период развития				
Цели методов управления				

Задачи менеджмента				
Привычность событий				
Предсказуемость будущего				
Темп изменений				
Процесс				
Эффективность системы управления				
Характеристики внешней среды				

Практические задания по теме № 2 «Сущность и значение стратегического менеджмента».

Контрольные вопросы:

1. Этапы становления стратегического менеджмента
2. Понятие и сущность стратегического менеджмента
3. Понятие стратегии
4. Достоинства и недостатки стратегического подхода к управлению
5. Составляющие стратегического управления
6. Соотношение стратегического и оперативного управления

Заполните таблицу:

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цели		
Пути достижения целей		
Фактор времени		
Средство управления		
Проблема		
Решение управленческих проблем		
Стиль организационного поведения		

Заполните таблицу и проведите сравнительный анализ:

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Организационная структура		
Структура власти		
Отношение к риску		
Факторы успеха		
Объект внимания менеджмента		
Управленческие навыки		

Практические задания по теме № 3 «Задачи стратегического менеджмента».

Контрольные вопросы:

1. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия.
2. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
3. Формирование стратегии и ее документальное оформление.
4. Эффективная реализация выбранной стратегии.
5. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

Задание 1. Выработайте и сформулируйте стратегию вашей организации (университета) в данном регионе с учетом целей, поставленных перед организацией.

Задание 2. Из перечисленных показателей стратегического планирования выберите те, которые относятся:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| а) к конечным | в) к сетевым |
| б) к промежуточным | г) к справочным |

Объем производства металлопроката отдельно взятым предприятием; количество общеобразовательных учреждений в городе; рентабельность инвестиций; чистая текущая стоимость; объем потребляемой предприятием электроэнергии; объем ВВП; объем ВВП на душу населения; объем транспортных услуг, оказанных отдельно взятым предприятием.

Задание 3. На основе какого показателя можно произвести качественное сопоставление следующих параметров:

- объемы добычи нефти и газа за определенный период;
- урожай картофеля и бобов;
- поголовье крупного рогатого скота и количество куриц-несушек
- эффективность функционирования ГЭС и АЭС

Практические задания по теме № 4 «Подходы к стратегическому менеджменту».

Контрольные вопросы:

1. Подходы к стратегическому менеджменту

2. Системный подход
3. Маркетинговый подход
4. Функциональный подход
5. Воспроизводственный подход
6. Нормативный подход
7. Поведенческий подход
8. Процессный подход
9. Оптимизационный подход
10. Комплексный подход
11. Ситуационный подход
12. Директивный подход
13. Интеграционный подход
14. Динамический подход

Задание 1. К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупного автотранспортного предприятия с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили?

Задание 2. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Практические задания по теме № 5 «Виды стратегического управления, применяемые в деятельности предприятия».

Контрольные вопросы:

1. Уровни разработки стратегии.
2. Корпоративная стратегия.
3. Деловая стратегия.
4. Функциональная стратегия.
5. Операционная стратегия.
6. Подходы к разработке стратегии.
7. Роль и задачи руководителей и специалистов по стратегическому планированию.
8. Стратегическая роль совета директоров.

Задание 1. Выстройте стратегическую пирамиду для диверсифицированной компании.

Задание 2. Выстройте стратегическую пирамиду для узкопрофильной компании.

Задание 3. Какая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

- реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;

- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Практические задания по теме № 6 «Формулирование стратегического видения и миссии предприятия»

Контрольные вопросы:

1. Как осуществляется определение общего направления развития организации?
2. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?
3. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?
4. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии какие структурные компоненты она должна содержать?
5. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?
6. Какие требования предъявляются к целям развития организации и в каком случае цели становятся инструментом стратегического менеджмента?
7. Как классифицируются цели развития организации?
8. Что представляет собой «дерево целей» и как оно формируется?

Задание 1. Цели на всех уровнях должны согласовываться между собой и по вертикали, и по горизонтали, т. е. любая цель нижнего уровня должна вносить свой вклад в реализацию цели более высокого уровня и в то же время не только не препятствовать реализации других целей одного с ней уровня, но всячески способствовать их достижению. *Объясните почему?*

Задание 2. Миссия организации конкретизируется в целях ее развития, под которыми понимается конкретное состояние организации, достижение которого желательно в определенном будущем, на что направляются все усилия субъекта управления. *Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?*

Практические задания по теме № 7 «Функции стратегического управления»

Контрольные вопросы:

1. Аналитическая функция (стратегический анализ рынка покупателей).
2. Производственная функция.
3. Сбытовая функция (разработка сбытовой стратегии)
4. Функция управления, коммуникаций и контроля.

Задание 1. Маркетинговые планы нужны фирме для того, чтобы своевременно и в заданных пропорциях обновлять ассортимент товаров и услуг, балансировать ценовые изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность. Первоначально проводят маркетинговый аудит. В итоге на основе всего комплекса данных и результатов всех форм анализа, будет выработана комплексная маркетинговая стратегия предприятия. *Перечислите все стратегии, которые включает в себя комплексная маркетинговая стратегия предприятия.*

Задание 2. Для сегментации используют результаты специальных маркетинговых исследований, направленных на определение мотивов приобретения товаров, потребительских предпочтений, чувствительности покупателей к цене, рекламе. *Выделите основные направления.*

Задание 3. Стратегия ценообразования— обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы на рынке в рамках планируемого периода.

В маркетинге используются основные виды ценовых стратегий.

Назовите их и охарактеризуйте.

Практические задания по теме № 8 «Стратегические аспекты организационных изменений»

Контрольные вопросы:

1. Какие проблемы необходимо решить после выбора стратегии развития организации и перед началом ее непосредственной реализации?
2. Ответы на какие вопросы необходимо найти при осуществлении системного анализа?
3. В чем специфика системного анализа хозяйственной организации, которая стоит на пороге реализации новой стратегии?
4. В процессе реализации каких эталонных стратегий целесообразно применять линейную или функциональные структуры управления?
5. Какая организационная структура управления наиболее подходит для предприятия, осуществляющего переход к стратегии диверсифицированного роста?
6. Охарактеризуйте стратегии развития, в основе классификации которых лежит доля организации на рынке. Какие организационные структуры управления наиболее подходят каждой из них?
7. Перечислите и кратко охарактеризуйте методы осуществления организационных изменений.
8. В чем причины сопротивления организационным изменениям как минимизировать негативные последствия этих сопротивлений?

Задание 1. Непосредственный переход к реализации выбранной стратегии развития организации объективно предусматривает решение двух проблем. *Назовите их.*

Задание 2. Начертите и проанализируйте действующую организационную структуру предприятия.

Исходя из результатов проведенного выше анализа на основе формулировки миссии, целей и стратегии предприятия, сделать вывод о том, какой тип организационной структуры соответствует данным условиям.

Задание 3. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Задание 4. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Задание 5. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Выполнение заданий (комплект заданий)
(4, 5 семестры)

Практические задания по теме №1. «Объекты стратегического управления»

Контрольные вопросы:

1. Выделить три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия
2. Классификация видов решений
3. Место принятия решений в процессе управления

1. Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора. Назовите критерии выделения бизнес – единиц.

2. **Концепция стратегического управления Венсила/Лагранжа.** Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования. Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа.

Заполните таблицу:

	1 этап	2 этап	3 этап	4 этап
Процесс стратегического управления				

3. В качестве наиболее общих агрегированных функций управления обычно рассматривается *планирование, организация, мотивация и контроль*.

Каждая из этих функций в свою очередь представлена совокупностью более частных функций, при выполнении которых принимаются определенные решения.

Задание: описать решения, типичные для функций управления и провести сравнительный анализ.

Практические задания по теме №2. «Стратегия предприятия и организационная структура»

Контрольные вопросы:

1. Три типа подразделений стратегического планирования.
2. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ).
3. Матричные структуры управления.
4. Организационное проектирование как процесс.

5. Стратегическое планирование и реализация стратегий.

Практическое задание №1. В классическом исследовании крупнейших корпораций США американский историк предпринимательства Альфред Чандлер показал, что успешно действующие корпорации имеют тенденцию к шаблонному структурному развитию по мере их роста и расширения. В его работах были выделены три последовательных стадии структурного развития, при этом эволюция структуры рассматривалась как реакция на усложнение управленческих задач. Охарактеризовать стадии структурного развития.

Практическое задание №2.

Формы для заполнения

Форма 1.1

Факторы, определяющие характер
хозяйственной деятельности предприятия

Факторы	Описание
Название предприятия	
Конечные виды производимой продукции (услуг)	
Конечные потребители продукции (услуг) предприятия	
Поставщики	
Основные виды поставляемого сырья, материалов, полуфабрикатов и пр.	

Форма 1.2

Элементы видения

Вопросы	Ответы
1. Каково будет положение предприятия на рынке через 5-10 лет	
2. Что будут говорить потребители о предприятии	

Окончание формы 1.2

Вопросы	Ответы
3. Что будут говорить о предприятии конкуренты	
4. Что будут говорить ваши сотрудники о предприятии	
5. Как на предприятии будут приниматься решения, какова будет его структура, как будут осуществляется коммуникации	
6. Каковы будут недостатки и возможности совершенствования предприятия	
7. Что позволит предприятию за эти 5 – 10 лет стать столь успешным	
ТЕКСТ ВИДЕНИЯ	

Форма 1.3

Элементы миссии

Вопросы	Ответы
---------	--------

1. Будущее нашего предприятия выглядит так, что мы.....	
2. Наша задача в этом случае	
3. При этом мы обязуемся	
4. Наши клиенты – это	
5. Мы решаем следующие проблемы клиентов.....	
6. Наши клиенты сотрудничают именно с нами, потому что	
7. Мы приносим клиентам пользу и относимся к ним так, что	
8. Мы сильные, потому что	
9. Мы отличаемся от наиболее сильных конкурентов тем, что	
10. Наша этическая и моральная точка зрения обязывает нас к	

Окончание формы 1.3

Вопросы	Ответы
11. Управленческое поведение в нашей предприятии характеризуется	
12. Мы ожидаем от наших руководителей, что	
13. Мы ожидаем от наших сотрудников, что..	
14. Наши сотрудники являются для нас	
15. Отношения с общественностью характеризуются	
16. Мы преследуем социальные цели	
17. Государство и общество мы видим как.....	
18. Мы приносим пользу обществу, потому что.....	
19. Наше отношение к окружающей среде пронизано	
20. Наше отношение к нашим конкурентам характеризуется	

Практическое задание №3. Для "Стратегии фирмы" как комплексного планового документа предлагается следующий состав. Перечислить по пунктам разделы, входящие в данный состав и раскрыть вопросы, входящие в разделы состава.

Практические задания по теме №3. «Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия»

Контрольные вопросы:

1. Внешняя среда предприятия
2. Факторы прямого воздействия
3. Факторы косвенного воздействия
4. Внутренняя среда
5. Значение анализа внутренней среды
6. Основные элементы внутренней среды предприятия
7. Общее понятие экономической безопасности

Практическое задание №1. Внешняя среда предприятия представляет собой

совокупность факторов, оказывающих влияние как на предприятие в целом, так и его структурные элементы. Предприятие постоянно находится во взаимосвязи с внешней средой. Задача стратегического менеджмента заключается в обеспечении такого взаимодействия с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его стратегический потенциал на уровне, необходимом для стабильного функционирования и развития. Суть стратегического анализа внешней среды заключается в

«выявлении и мониторинге тенденций, возникающих возможностей и угроз, которые прямо или косвенно способны повлиять на деятельность организации».

Структура внешней среды предприятия состоит из двух составляющих: макросреды и микросреды (среды ближайшего окружения).

Макросреда – это среда, оказывающая косвенное (опосредованное) воздействие на предприятие. Она включает множество различных факторов, не затрагивающих деятельность предприятия в краткосрочном периоде, оказывающих разносторонне влияние на его функционирование в долгосрочной перспективе. Цель анализа макросреды предприятия «заключается в идентификации и оценке факторов «дальнего окружения», в выявлении тенденций их развития, и в учете происходящих перемен при разработке стратегий организации».

Для анализа макроокружения предприятия используется модель PEST (или в некоторых источниках STEP), в которой исследуются и оцениваются четыре группы внешних сил давления:

P – Political, E – Economic,
S – Sociocultural, T – Technological.

Каждый из факторов подвергается бальной оценке по 10 бальной шкале (от -5 до +5). Знак «-» означает опасности, создаваемые для предприятия макросредой, знак «+» означает возможности, открывающиеся перед предприятием благодаря воздействию факторов макросреды. Чем выше балл – тем большее влияние на деятельность предприятия оказывает тот или иной фактор. Таким образом, в ходе выполнения PEST – анализа можно количественно оценить возможности и угрозы со стороны макроокружения по каждой группе внешних факторов:

$$\pm Q_i = \sum_{j=1}^n \beta_j (\pm q_{ij}), \quad (3.1)$$

где $\pm Q_i$ – взвешенная оценка i – го фактора макросреды;

β_i – весовой коэффициент значимости i – фактора в своей группе, $0 \leq \beta_i \leq 1$;

$\pm q_i$ – бальная оценка i – го фактора.

Все параметры макроокружения взаимосвязаны. Изменения в одной области приводят к изменениям в другой. Применение PEST – анализа в практике стратегического

управления «обеспечивает диагностику факторов макросреды, выбор и определение «критических» для организации показателей, создание информационной базы о критических точках их мониторинг. Источником информации о макросреде являются экономические программы и прогнозы государственных органов управления, банков, статистическая информация, публикации в отраслевых изданиях, материалы периодической печати, исследования научных организаций и консалтинговых групп. Выбранные факторы оцениваются по уровню их влияния на организацию и вероятности наступления как возможности или угрозы. Для наиболее значимых показателей макросреды разрабатываются прогнозы их влияния на результаты деятельности предприятия». При этом необходимо понимать, что все факторы

макросреды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменения в одной группе факторов приводят к изменениям в другой.

Микросреда – это среда, оказывающая непосредственное влияние на деятельность предприятия (непосредственное окружение предприятия). С элементами и факторами микросреды предприятие постоянно контактирует в процессе финансово-хозяйственной деятельности. При этом «предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества». Элементами микросреды являются: покупатели продукции и услуг предприятия; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы и контрактные аудитории.

Цель анализа микроокружения предприятия заключается в оценке его конкурентной позиции. В таблице приведены основные методы, используемые для анализа микросреды.

В данной работе предлагается провести бальную оценку факторов микросреды по аналогии с факторами макросреды.

Таблица 1.1 Методы анализа

микросреды предприятия	
Метод	Содержание
Экономический портрет отрасли	Выявление экономических характеристик, имеющих первостепенное значение для отрасли
Движущие силы конкуренции	Идентификация движущей силы изменений в отрасли; оценка влияния этих изменений
Модель конкурентных сил Портера	Установление конкурентных сил, действующих в отрасли; определение силы их воздействия
Стратегический стоимостный анализ	Оценка относительной стоимостной позиции предприятия по отношению к конкурентам
Карты стратегических групп	Выявление групп конкурентов, стратегия которых в будущем будет идентична

Содержание работы

В ходе выполнения работы студенты знакомятся с понятием внешней среды и ее структурой. Из предложенных в форме 3.1 факторов среды выбираются факторы макро– и микроокружения, а также идентифицируются возможности и угрозы со стороны каждого фактора. Далее осуществляется бальная оценка факторов макросреды по 10-тибальной шкале с учетом веса (значимости) каждого фактора и проводится PEST – анализ факторов микроокружения предприятия. В результате выявляются угрозы и возможности, открывающиеся для предприятия со стороны макросреды. Аналогичным образом производится оценка и анализ факторов микроокружения предприятия.

Порядок выполнения работы

1. Выявить факторы макро– и микроокружения предприятия, а также идентифицировать возможности и угрозы со стороны каждого фактора (форма 3.1).
2. Провести PEST – анализ макросреды предприятия (бальную оценку факторов микроокружения предприятия).
3. Проранжировать в порядке убывания степени воздействия перечень факторов микроокружения, представляющих возможности и угрозы внешней среды

для предприятия.

4. Дать рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия (по наиболее значимым из факторов макроокружения).

5. Провести анализ микросреды предприятия (форма 3.4).

6. Проранжировать в порядке убывания степени воздействия перечень факторов микроокружения, представляющих возможности и угрозы внешней среды для предприятия.

7. Дать рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия (по наиболее значимым из факторов микроокружения).

Практические задания по теме №4. «Комплексные методы стратегического анализа: swot, space».

Контрольные вопросы:

1. SWOT анализ
2. Матрица SWOT анализа
3. Стратегические рекомендации на основе CBOT анализа

Практическое задание №1.

Стратегическое планирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в стратегическом менеджменте. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Достигается это за счет того, что менеджеры сравнивают внутренние силы и слабости предприятия с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении предприятие должно развивать свою деятельность, и определяются направления распределения ресурсов.

Аббревиатура SWOT означает:

Сильные стороны (Strengths) – преимущества предприятия.

Слабости (Weaknesses) – недостатки предприятия. Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества предприятия на рынке.

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение предприятия на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

SWOT-анализ – это промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рис. 5.1. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые характеристики предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (Strengths)	РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (Weaknesses)	РЫНОЧНЫЕ УГРОЗЫ (Threats)

Рис. 5.1. Матрица SWOT-анализа

Практическое задание №2.

Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Матрица SWOT-анализа

	<i>ВОЗМОЖНОСТИ</i> 1. Появление новой розничной сети 2.	<i>УГРОЗЫ</i> 1. Появление крупного конкурента 2.
<i>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</i> Высокое качество продукции 2.	1. Как воспользоваться возможностями. Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве вашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы. Удержать ваших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве вашей продукции

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	1. Что может помешать воспользоваться возможностями.	2. Самые большие опасности для фирмы.
Высокая себестоимость продукции	Новая сеть может отказаться от закупок	Появившийся конкурент может предложить
2. ...	вашей продукции, так как ваши оптовые цены выше, чем у конкурентов	рынку продукцию, аналогичную вашей, по более низким ценам

Заполненная таблица позволяет решить две проблемы:

1. Определить основные направления развития (*ячейка 1 табл. 1.2, показывающая, как можно воспользоваться открывающимися возможностями*).
2. Сформулировать основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса (*остальные ячейки таблицы 1.2*).

Практические задания по теме № 5 «Стратегический потенциал организации»

Контрольные вопросы:

1. Потенциал, маркетинговый потенциал, финансовый потенциал.
2. Анализ финансового состояния, основные объекты и результаты.
3. Производственный потенциал, кадровый потенциал.
4. Культура и имидж организации.
5. Потенциал общефирменного управления.
6. Оценка стратегического потенциала организации.

Практическое задание №1.

Стратегический потенциал предприятия – это «совокупность имеющихся ресурсов для разработки и реализации стратегии предприятия, которые дают реальные возможности для участия в конкурентной борьбе на рынке, и обеспечивают достижение целей предприятия в будущем».

На «входе» стратегического потенциала располагается комплекс материально-сырьевых, человеческих, информационных и финансовых ресурсов; на «выходе» – произведенная продукция, работы и услуги, набор правил социального поведения, следование которым помогает предприятию достичь стратегических целей. При этом не вся выпущенная продукция и оказанные услуги включаются в стратегический потенциал предприятия, а лишь те результаты хозяйственной деятельности, которые приносят предприятию прибыль.

Стратегический потенциал предприятия – величина не постоянная. Он подвергается постоянным изменениям, так как напрямую зависит от условий функционирования предприятия. Оценка стратегического потенциала предприятия осуществляется с целью выявления его сильных и слабых сторон и идентификации собственных возможностей для достижения конкурентного преимущества на рынке. «Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которым владеет предприятие, это стратегически важные сферы деятельности, серьезные и явные потребительские предпочтения, возможности экономии на масштабах. Слабые стороны – это, прежде всего, недостатки и ограничения, препятствующие успеху. Слабые стороны предприятия зависят от внутреннего рынка, объема прямых продаж, неспособности удовлетворять потребности новых сегментов рынка. Выявление сильных и слабых сторон позволяет определить

области деятельности и функции, в которых предприятие имеет достижения, и те, которые нуждаются в улучшении по рыночным показателям».

Для оценки стратегического потенциала предприятия требуется провести анализ его внутренних возможностей в сравнении с уровнем, достигнутым наиболее сильными конкурентами, либо со среднеотраслевым уровнем. Исследование поставщиков, посредников, конкурентов и окружающих условий позволяет выявить потенциальные возможности предприятия для достижения его маркетинговых целей. На базе анализа отдельных факторов производства, финансов, кадров и др. менеджмент предприятия устанавливает, какие ресурсы необходимо приобрести и по какой цене, и возможно ли обеспечить производство продукции (работ, услуг) требуемого качества в необходимом количестве.

Для проведения анализа стратегического потенциала предприятия необходимо использовать информационную базу, документацию и отчетность самого предприятия, а также привлекать дополнительные источники информации: статистические выборки, справки, отчеты компетентных организаций, профессиональные и коммерческие публикации. При этом существует вероятность субъективных оценок, противоречащих реальности. В этой связи к проведению анализа полезно привлекать сторонние организации (специалистов), которые позволят обеспечить более объективную оценку предприятия, его потенциала и продукции.

Элементы анализа

Форма 1.1

Ресурс(функциональная зона)	Анализируемые факторы
1. Производство	здания, сооружения; оборудование; мощности; производительность; сырьевая и материальная база; наличие поставок; уровень издержек; уровень качества выпускаемой продукции др.
2. Маркетинг	деятельность предприятия на рынке; ценовая политика; конкурентоспособность и желаемая доля рынка (% к общей емкости); разнообразие номенклатуры и ассортимента изделий; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара и др.

Ресурс (функциональная зона)	Анализируемые факторы
3. Финансы и бухгалтер	величина капитала и его структура; резервы; показатели рентабельности продукции, производства, капитала, продаж; интенсивность использования капитала (коэффициенты оборачиваемости видов ресурсов или капитала); интенсивность инвестирования; эффективность использования основных фондов; ликвидность; прибыль на капитал и др.

4. Персонал	квалификация персонала; взаимоотношения в трудовом коллективе; взаимоотношения менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда, стимулирование; социальные льготы, пособия; создание и поддержание отношений между работниками и т. д.
5. Исследования и разработки	объемы исследовательской деятельности; разработка “ноу-хау”; наличие патентов, лицензий и др.
6. Управление организационная культура	информационная система; система планирования и контроля; основные направления оргразвития, культура и имидж предприятия; репутация и др.

1.2 Содержание работы

Группа студентов оценивает по пятибалльной шкале возможности внутренней среды ранее выбранного предприятия. Оценка производится в диагностической карте путем соединения ломаной линией конкретных точек, соответствующих оценке конкретного параметра. Показатели конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятия оцениваются по показателям всех функциональных зон, выделенных в таблице. В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу: Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли. Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные. Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке. Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке. Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

1.3 Порядок выполнения работы

1. Оценить факторы внутренней среды предприятия (форма 1.1). При этом требуется критически отнестись к представленным в форме 1.1 показателям: исключить не актуальные и дополнить новыми показателями.

2. Построить наглядную диаграмму состояния внутренней среды предприятия (форма 1.1).

3. Просуммировать оценки внутренней среды. Результаты отразить в форме 4.2 применяя следующие правила:

Графа 1: предприятие функционирует лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2: работа предприятия оценивается выше среднего уровня; показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3: работа предприятия оценивается на среднем уровне: соответствует отраслевым стандартам. Предприятие занимает устойчивые позиции на рынке.

Графа 4: уровень функционирования предприятия ниже среднего, имеются поводы для беспокойства, так как наблюдается ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Потребуется приложить усилия для улучшения своих позиций на рынке.

Графа 5: предприятие находится в кризисной ситуации. Необходимо приложить максимальные усилия для вывода предприятия из кризиса.

4. Сделать выводы.

1.4 Содержание отчета

1. Цель работы.
2. Оценка факторов внутренней среды предприятия (форма 4.1).
3. Диаграмма состояния внутренней среды предприятия (форма 4.1).
4. Диагностика состояния внутренней среды предприятия (форма 4.2).
5. Выводы

1.5 Формы для заполнения

Форма 4.1

Диагностическая карта оценки
внутренних возможностей предприятия

Элементы внутренней среды предприятия	Оценка (балл)				
	1	2	3	4	5
ПРОИЗВОДСТВО					
1. Использование оборудования					
2. Использование оборудования					
3. Численность занятых и производи- тельность труда					
4. Системы контроля качества					
5. Совокупная факторная производи- тельность					
6. Возможности расширения произ- водства / расширения зон обслужи- вания					
7. Возраст технологического оборудо- вания					
МАРКЕТИНГ					
1. Доля рынка					
2. Репутация предприятия					
3. Престиж торговой марки					
4. Расходы по стимулированию сбыта					
5. Численность сбытового персонала					
6. Ценовая политика/ уровень цен					
7. Организационные и технические средства для сбыта					
8. Уровень/ качество обслуживания					
9. Число клиентов					
10. Качество поступающей информа- ции о рынке					

Продолжение формы 4.1

Элементы внутренней среды предприятия	Оценка (балл)				
	1	2	3	4	5
ФИНАНСЫ И БУХУЧЕТ					
1. Оценка структуры активов (по фи- нансовым коэффициентам)					
2. Инвестиционный рейтинг					
3. Доход на активы					
4. Норма прибыли					

5. Доход на вложенный капитал					
ПЕРСОНАЛ					
1. Уровень квалификации производственного персонала					
2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала					
3. Уровень подготовки персонала в сфере сбыта					
4. Текучесть кадров					
ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ					
1. Применяемые стандарты и степень их совместимости					
2. Новые продукты					
3. Расходы на НИОКР					
УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА					
1. Численность и квалификация инженерно-технологического и управленческого персонала					
2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде					
3. Четкость разделения полномочий и функций					
4. Тип оргструктуры управления					

Окончание формы 4.1

Элементы внутренней среды предприятия	Оценка (балл)				
	1	2	3	4	5
5. Качество используемой в управлении информации					
6. Степень гибкости оргструктуры управления					

Форма 4.2 Оценка внутренней среды предприятия

Функциональные зоны	Оценка положения				
	Лидер	Выше среднего	Среднее	Низкое	Кризисное
1. Производство					
2. Маркетинг					
3. Финансы и бухучет					
4. Персонал					
5. Исследования и разработки					
6. Управление и организационная культура					

Практическое задание № 2

SWOT – анализ предприятия

Стратегическое планирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в стратегическом менеджменте. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Достигается это за счет того, что менеджеры сравнивают внутренние силы и слабости предприятия с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении предприятие должно развивать свою деятельность, и определяются направления распределение ресурсов.

Аббревиатура SWOT означает:

Сильные стороны (Strengths) – преимущества предприятия.

Слабости (Weaknesses) – недостатки предприятия. Возможности (Opportunities.) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества предприятия на рынке.

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение предприятия на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину

«поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

SWOT-анализ – это промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рис. 5.1. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые характеристики предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (Strengths)	РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (Weaknesses)	РЫНОЧНЫЕ УГРОЗЫ (Threats)

Рис. 5.1. Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны предприятия – то, в чем предприятие преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для

функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение запросов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Нужно иметь в виду, что один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для предприятия, производящего дорогие автомобили, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время для предприятия, производящего автомобили среднего класса тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти в другой сегмент.

Этапы проведения SWOT-анализа

Определение сильных и слабых сторон предприятия

1. Первый шаг SWOT-анализа – оценка собственных сил

предприятия. Данный этап позволит определить, каковы сильные стороны и недостатки предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, необходимо:

составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;

по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что – слабой;

из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT- анализа (рис. 5.1).

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

Организация – может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.

Производство – могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.

Финансы – могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.

Инновации – может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.

Маркетинг – можно оценивать качество их товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала.

Информация заносится в табл. 5.1: в первый столбец записывается параметр оценки, а

во второй и третий – те сильные и слабые стороны предприятия, которые существуют в этой области.

Таблица 5.1 Определение сильных и слабых сторон предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80 % по отдельным группам Себестоимость продукции на 10 % выше, чем у основных конкурентов
3.		

После этого из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рис. 5.1). Оптимально, если можно ограничиться 5-10 сильными сторонами и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа – это своеобразная «разведка местности» – оценка рынка. Этот этап позволит оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие у предприятия есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

- 1) необходимо составить перечень параметров, по которым будет оцениваться рыночная ситуация;
- 2) по каждому параметру определить, что является возможностью, а что – угрозой для предприятия;
- 3) из всего перечня выбрать наиболее важные возможности и угрозы и занести их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса – целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.

Факторы конкуренции – следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров- заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода из него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.

Факторы сбыта – необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.

Экономические факторы – учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.

Политические и правовые факторы – оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности,

уровень коррумпированности власти и т.п.

Научно-технические факторы – обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.

Социально-демографические факторы – следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.

Социально-культурные факторы – обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.

Природные и экологические факторы – принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.

Международные факторы – среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.

Информация заносится в табл. 5.2: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий — существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. В табл. 5.2 приведен пример по составлению списка возможностей и угроз предприятия.

Таблица 5.2 Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной кампании-конкурента

Окончание табл. 5.2

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
	занятие данным видом деятельно- сти	
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д.		

После заполнения табл. 5.2 необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам, задав себе два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может по- влиять на мое предприятие?». Выбрать те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на деятельность предприятия. Эти 5-10 возможностей и примерно столько же угроз занесите в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок).

Заполненная матрица SWOT-анализа отражает перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед бизнесом перспективы и грозящие ему опасности.

Перечень факторов среды приведен в Приложении В.

3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

5. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
6. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?
7. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
8. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (табл. 5.3).

Таблица 5.3
Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	3. Появление новой розничной сети 4.	3. Появление крупно-го конкурента 4.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 3. Высокое качество продукции 4.	2. Как воспользоваться возможностями. Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве вашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы. Удержать ваших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве вашей продукции.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 3. Высокая себестоимость продукции 4. ...	2. Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок вашей продукции, так как ваши оптовые цены выше, чем у конкурентов	2. Самые большие опасности для фирмы. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную вашей, по более низким ценам

Заполненная таблица позволяет решить две проблемы:

3. Определить основные направления развития (ячейка 1 табл. 5.3, показывающая, как можно воспользоваться открывающимися возможностями).
4. Сформулировать основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса (остальные ячейки таблицы 5.3).

Практические задания по теме №6 «Проектирование систем управления»

Контрольные вопросы:

1. Комплексное исследование системы управления в организации.

2. Моделирование управленческих решений.
3. Комплексное проектирование системы управления.
4. Основные этапы проектирования системы управления.

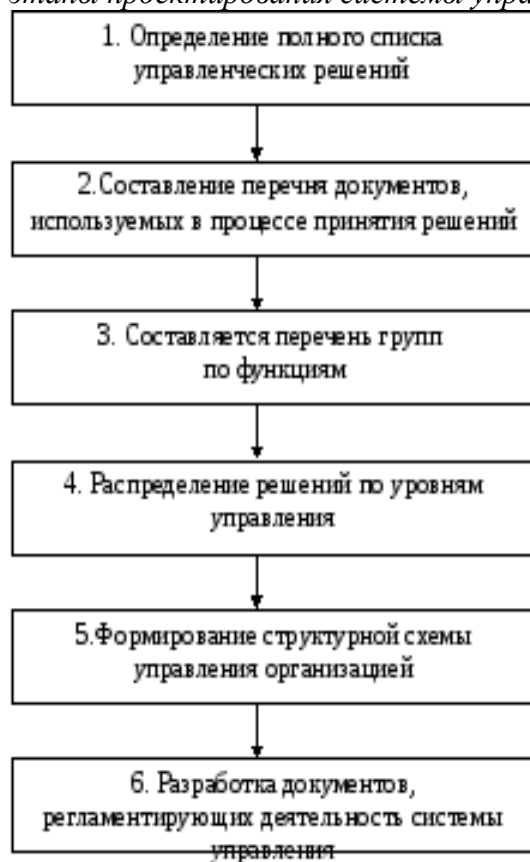
Практическое задание №1.

Составить перечень групп управленческих решений по функциям с таким расчетом, чтобы каждая из групп использовала минимальное количество документов для подготовки решений.

Практическое задание №2

Какие действия должны осуществляться на каждом основном этапе, указанном в схеме.

Основные этапы проектирования системы управления:



Практические задания по теме №7 «Стратегические аспекты организационных изменений»

Контрольные вопросы:

1. Необходимость осуществления и сущность организационных изменений.
2. Системный анализ.
3. Соответствие организационной структуры управления стратегии развития организации
4. Линейная структура управления.
5. Функциональная структура управления.
6. Дивизионная структура управления.

Практическое задание №1.

Актуальность организационных изменений, которые должны произойти в связи с принятием новой стратегии, очевидна. Как утверждает известный американский ученый А. Чандлер, любая организация, которая игнорирует этот вопрос после принятия новой стратегии развития, обречена на следующие трудности. Перечислить их.

Практическое задание №2.

Системный анализ подразумевает нахождение ответов на три вопроса: для чего создана и существует данная организация? Какие компоненты нужны ей для того, чтобы выполнить поставленные задачи и достигнуть заявленных целей? Какие связи и отношения должны быть сформированы между компонентами организации для того, чтобы придать организации системную целостность и обеспечить успешное выполнение поставленных задач и достижение заявленных целей?

Так как любая организация, и тем более хозяйственная, представляет собой самостоятельную, самодостаточную и ориентированную на достижение целей систему, можно применить системный подход к анализу организации, которая приняла новую стратегию развития и стоит на пороге ее реализации. Назвать этапы анализа.

Практическое задание №3.

В организации есть генеральный директор и три его заместителя – по производству, снабжению и сбыту. Каждый из них имеет своих подчиненных. Так, заместителю по производственным вопросам подчинен персонал цехов, заместителям по снабжению и сбыту – персонал отделов снабжения и сбыта соответственно. При этом заместитель по производству не может давать команды и требовать их выполнения от работников отделов снабжения и сбыта, равно как и заместители по снабжению и сбыту не имеют полномочий давать указания работникам цехов. В итоге формируется четкая вертикаль власти, которая схематично отражена на рис. 1.1.



Какая структура управления изображена рисунке и чем она характеризуется?

Практическое задание №4.

Какая структура управления изображена на рисунке и каковы преимущества и недостатки данной структуры?



Практические задания по теме №8. «Стратегические аспекты управления персоналом»

Контрольные вопросы:

1. Стратегия управления персоналом .
2. Основные черты стратегии управления .
3. Составляющие стратегии управления персоналом.
4. Разработка стратегии управления персоналом.
5. Классификация стратегии управления персоналом.
6. Выбор и реализация стратегии управления персоналом.

Практическое задание №1.

На каких трех уровнях может разрабатываться функциональная стратегия управления персоналом? Описать все уровни функциональной стратегии.

Практическое задание №2.

Почему в каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом?

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

Практическое задание №3.

Существует несколько классификаций стратегий управления персоналом по определенным критериям. *Перечислите стратегии и определите критерии.*

Задания для тестирования (3, 4 семестры)

1. Возникновение стратегического менеджмента вызвано объективными причинами (выберите неправильный ответ) :

- А. возрастание доли неопределённости
- В. непредсказуемость условий ведения бизнеса
- С. сложность внешнего окружения
- Д. степень привычности событий

ОТВЕТ: D

2. Особенностью бюджетно-финансовых методов является:

- А. краткосрочный характер
- В. долгосрочный характер
- С. среднесрочное планирование

ОТВЕТ: A

3. Управление на основе экстраполяции – это

- А. краткосрочное планирование
- В. долгосрочное планирование
- С. среднесрочное планирование

ОТВЕТ: А

4. Управление на основе предвидения изменений:

- А. стратегическое планирование
- В. оперативное планирование
- С. тактическое планирование

ОТВЕТ: А

5. «Управлять - это предвидеть, а предвидеть - это уже почти действовать»:

- А. Й. Шумпетер
- В. А. Файоль
- С. Ф. Тейлор

ОТВЕТ: В

6. Управление на основе гибких экстренных решений – это :

- А. оперативное планирование
- В. инновационный менеджмент
- С. стратегический менеджмент

ОТВЕТ: В

7. «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по результатам»:

- А. И. Ансофф
- В. Й. Шумпетер
- С. Ф. Тейлор

ОТВЕТ: А

8. Стратегия охватывает все уровни (выберите неправильный ответ):

- А. Корпоративная стратегия
- В. Бизнес-стратегия
- С. Стратегия подразделения
- Д. Стратегия по замыслу

ОТВЕТ: D

9. Стратегия по плану представляется в виде :

- А. последовательности процедур рационального планирования
- В. последовательности процедур иррационального планирования
- С. последовательности процедур нерационального планирования

ОТВЕТ: А

10. Ситуационную модель принятия стратегических решений разработали:

- А. Й. Шумпетер и А. Файоль
- В. М. Эрл и А. Хопвуд
- С. Э. Мэйо и С. Кузнец

ОТВЕТ: В

11. Дерево стратегических целей - это:

- А. стабилизация целей
- В. композиция целей
- С. декомпозиция миссии

ОТВЕТ: С

12. Выделяют следующие базовые стратегии предприятия (выбрать неправильный ответ) :

- А. стратегия стабильности
- В. стратегия ограниченного роста
- С. стратегия роста
- Д. стратегия концентрирования

ОТВЕТ: D

13. Подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь-это

- А. системный
- В. маркетинговый
- С. функциональный

ОТВЕТ: А

14. Данный подход предусматривает ориентацию стратегического менеджмента при решении любой задачи на потребителя:

- А. маркетинговый
- В. функциональный
- С. воспроизводственный

ОТВЕТ: А

15. Сущность данного подхода к стратегическому менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребностей:

- А. интеграционный
- В. динамический
- С. функциональный

ОТВЕТ: С

16. Данный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с конкурентами затратами на единицу полезного эффекта:

- А. маркетинговый
- В. функциональный
- С. воспроизводственный

ОТВЕТ: С

17. Сущность данного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента:

- А. нормативный
- В. функциональный
- С. воспроизводственный

ОТВЕТ: А

18. Целью данного подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей:

- А. интеграционный
- В. поведенческий
- С. функциональный

ОТВЕТ: В

19. Данный подход рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные:

- А. функциональный
- В. функциональный
- С. воспроизводственный

ОТВЕТ: А

20. При применении данного подхода должны учитываться все аспекты менеджмента и их взаимосвязи

- А. интеграционный
- В. динамический
- С. комплексный

ОТВЕТ: С

21. Генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблемы и ресурсы для достижения основной цели- это :

- А. миссия

В.бизнес
С.планирование
D.стратегия
ОТВЕТ : D

22. Стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом- это:

A.корпоративная стратегия
В.деловая стратегия
С.функциональная стратегия
D.операционная стратегия

ОТВЕТ: A

23. Стратегия бизнеса (для каждого отдельного вида деятельности компании), где ответственные лица – руководители подразделений – это

A.корпоративная стратегия
В.деловая стратегия
С.функциональная стратегия
D.операционная стратегия

ОТВЕТ: B

24. Стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности), где ответственные лица - руководители среднего звена- это:

A.корпоративная стратегия
В.деловая стратегия
С.функциональная стратегия
D.операционная стратегия

ОТВЕТ: C

25. Стратегия, где ответственные лица - руководители на местах, а решения принимаются руководителями функциональных служб, отделов-это:

A.корпоративная стратегия
В.деловая стратегия
С.функциональная стратегия
D.операционная стратегия

ОТВЕТ: D

26. При разработке какой стратегии необходимо определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы :

A.корпоративная стратегия
В.деловая стратегия
С.функциональная стратегия
D.операционная стратегия

ОТВЕТ: C

27. Какие стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании :

A.корпоративная стратегия
В.деловая стратегия
С.функциональная стратегия
D.операционная стратегия

ОТВЕТ: D

28. Что может формулировать короткий девиз «Мы призваны объединить народы всех стран и континентов!» :

A. направление
В. предложение
С. рекламу
D. миссию

ОТВЕТ: D

29. Какой характеристикой обладает формируемый имидж, который должен соответствовать реальности :

- A. оригинальность
- B. адекватность
- C. пластичность
- D. адресность

ОТВЕТ: B

30. Какой характеристикой должна обладать организация, чтобы быть узнаваемой и легко распознаваться среди множества других организаций:

- A. оригинальность
- B. адекватность
- C. пластичность
- D. адресность

ОТВЕТ: A

31. Какой характеристикой должна обладать организация, способная оперативно реагировать на изменения окружающей среды и модифицироваться при сохранении узнаваемости:

- A. оригинальность
- B. адекватность
- C. пластичность
- D. адресность

ОТВЕТ: C

32. Какой характеристикой должна обладать организация, направленная на конкретную группу потребителей, которую организация рассматривает как своих потенциальных клиентов :

- A. оригинальность
- B. адекватность
- C. пластичность
- D. адресность

ОТВЕТ: D

33. Какому требованию должны соответствовать цели организации, где состояние организации, которое ей предстоит приобрести к концу периода реализации стратегии, должно соответствовать реальным возможностям-это:

- A. достижимость
- B. определенность во времени
- C. измеримость
- D. гибкость

ОТВЕТ: A

34. Какому требованию должны соответствовать цели организации, где все показатели, которые лежат в основе целеполагания, выражаются в цифровых показателях, определенных объективными расчетами- это:

- A. достижимость
- B. определенность во времени
- C. измеримость
- D. гибкость

ОТВЕТ: C

35. Какому требованию должны соответствовать цели организации, где период, отведенный на реализацию цели, совпадает с периодом реализации стратегии (если речь идет о стратегии) или решения какой-либо менее масштабной проблемы, запланированной в рамках реализации этой стратегии- это:

- A. достижимость
- B. определенность во времени
- C. измеримость

D. гибкость

ОТВЕТ: В

36. Какому требованию должны соответствовать цели организации, где возможность коррекции цели, которая становится или недостижимой в связи с ухудшением ситуации, или, напротив, у организации открываются дополнительные возможности - это :

A. достижимость

B. определенность во времени

C. измеримость

D. гибкость

ОТВЕТ: D

37. Разбивка рынка на участки по различным признакам - характеристики потребителей, товаров, мотивов приобретения, каналов распределения и форм продажи, цены, географии рынка, конкурентов - это:

A. сегментация

B. позиционирование

C. диффузия

D. товародвижение

ОТВЕТ: A

38. Используется по новым товарам, имеющим патентную защиту. Характерна для товаров - новинок, рассчитанных на категорию покупателей: супер-новаторов. :

A. стратегия высоких цен (снятия сливок)

B. стратегии низких цен или стратегия прорыва на рынок

C. стратегия дифференцирования цен

D. стратегия средних (нейтральное ценообразование) цен

ОТВЕТ: A

39. Эта стратегия эффективна по товарам массового спроса:

A. стратегия высоких цен (снятия сливок)

B. стратегии низких цен или стратегия прорыва на рынок

C. стратегия дифференцирования цен

D. стратегия средних (нейтральное ценообразование) цен

ОТВЕТ: B

40. Фирма устанавливает разные наценки на товары в зависимости от сегмента покупателей, расположения предприятия, вариантов товаров и их модификации

A. стратегия высоких цен (снятия сливок)

B. стратегии низких цен или стратегия прорыва на рынок

C. стратегия дифференцирования цен

D. стратегия средних (нейтральное ценообразование) цен

ОТВЕТ: C

Задания для тестирования (4, 5 семестры)

1. Какой из уровней предприятия рассматривается как стратегическое поле хозяйствования?

A. Совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности

B. Отдельные производственные участки

C. Финансовое подразделение

D. Центральный аппарат управления

ОТВЕТ: A

2. Что является основным критерием выделения стратегической единицы бизнеса (СЕБ)?

A. Расположение подразделения в другом регионе

- B. Подчинение генеральному директору
- C. Количество сотрудников в подразделении
- D. Наличие определенного круга клиентов и заказчиков

ОТВЕТ: D

3. Что входит в функциональную сферу деятельности предприятия?

- A. Только отдел продаж
- B. Производство, маркетинг, финансы, НИОКР
- C. Стратегические подразделения
- D. Исключительно внешние подрядчики

ОТВЕТ: B

4. Какой первый этап включает процесс стратегического планирования по модели Венсела/Лагранжа?

- A. Структуризация целей и анализ пробелов
- B. Распределение прибыли
- C. Формирование управленческой команды
- D. Разработка миссии компании

ОТВЕТ: A

5. В чем заключается основная задача стратегической единицы бизнеса?

- A. Проведение только маркетинговых кампаний
- B. Поддержание текущего уровня продаж
- C. Достижение стратегических целей, поставленных перед ней
- D. Управление кадровыми ресурсами всей компании

ОТВЕТ: C

6. Какой тип службы стратегического планирования предполагает полную ответственность за разработку стратегии в стратегических хозяйственных подразделениях?

- A. Сильная центральная служба планирования
- B. Центральная служба планирования, оказывающая методическую помощь
- C. Децентрализованная служба стратегического планирования
- D. Отдел оперативного управления

ОТВЕТ: C

7. Что является основой выделения стратегических единиц бизнеса (СЕБ)?

- A. Географическое расположение предприятия
- B. Принцип административного подчинения
- C. Концепция сегментации рынка
- D. Структура управленческого аппарата

ОТВЕТ: C

8. Какой недостаток характерен для матричной структуры управления?

- A. Повышенная гибкость и адаптивность
- B. Простой и дешевый в реализации механизм
- C. Высокая прозрачность подчинения
- D. Возможность конфликтов из-за нечеткого распределения ролей

ОТВЕТ: D

9. Что является целью организационного проектирования?

- A. Разработка новых организационных систем или изменение существующих
- B. Оптимизация производственного плана
- C. Повышение налоговой эффективности предприятия
- D. Упрощение документооборота в бухгалтерии

ОТВЕТ: A

10. Что включает в себя процесс стратегического планирования?

- A. Разработка устава предприятия и кодекса поведения
- B. Разработка целей, определение задач, путей достижения и контроль
- C. Только маркетинговые исследования и прогнозирование спроса
- D. Поиск новых поставщиков и снижение затрат на логистику

ОТВЕТ: B

11. Что НЕ является основным элементом внутренней среды организации согласно тексту?

- A. Производство
- B. Финансы
- C. Конкуренты
- D. Маркетинг

ОТВЕТ: C

12. Риск в экономической деятельности обусловлен:

- A. Конкуренцией.
- B. Дефицитом ресурсов.
- C. Принятием решений в условиях неопределенности.
- D. Всем вышеперечисленным.

ОТВЕТ: D

13. Неопределенность внешней среды возрастает, когда:

- A. Имеется большой объем достоверной информации.
- B. Организация полагается на мнения иностранных экспертов.
- C. Факторы внешней среды стабильны.
- D. Все вышеперечисленное.

ОТВЕТ: B

14. Какие из перечисленных факторов относятся к факторам прямого воздействия на предприятие?

- A. Поставщики, потребители, конкуренты.
- B. Уровень инфляции, политическая ситуация, технологическое развитие.
- C. Менталитет общества, уровень образования, социальные ценности.
- D. Все перечисленные выше.

ОТВЕТ: A

15. Что НЕ является основной функцией государства в контексте влияния на деятельность предприятий?

- A. Защита конкуренции.
- B. Установка цен на продукцию предприятий.

- С. Стабилизация экономики.
- Д. Создание правовой основы.

ОТВЕТ:В

16. Кем и когда было впервые озвучено понятие SWOT-анализа?

- А. Профессором К. Эндригсом в 1963 г.
- В. Группой ученых в Гарварде в 1970 г.
- С. Профессором М. Портером в 1980 г.

ОТВЕТ:А

17. Что изначально являлось целью SWOT-анализа?

- А. Разработка стратегии развития предприятия.
- В. Систематизация и структурирование знаний о текущей ситуации и тенденциях.
- С. Идентификация конкурентов на рынке.
- Д. Определение финансовых показателей предприятия.

ОТВЕТ:В

18. Какие два подхода к формированию стратегии предприятия используются в SWOT-анализе?

- А. SWOT и PEST
- В. SWOT и TOWS
- С. PEST и BCG

ОТВЕТ:В

19. Что НЕ является ограничением SWOT-анализа, упомянутым в тексте?

- А. Требования к качеству первичной информации.
- В. Субъективность экспертных оценок.
- С. Сложность проведения анализа для малых предприятий.
- Д. Недостаточное внимание к частным параметрам.

ОТВЕТ:С

20. Какую информацию анализирует SWOT-анализ?

- А. Только факторы внешней среды предприятия.
- В. Только внутренние факторы предприятия.
- С. Как внешние, так и внутренние факторы предприятия.

ОТВЕТ:С

21. Что такое стратегический потенциал организации?

- А. Максимальный объем производства продукции
- В. Способность организации возобновлять ресурсы и достигать целей
- С. Сумма финансовых активов организации.
- Д. Количество сотрудников организации

ОТВЕТ : В

22. Какие функциональные зоны рекомендуется анализировать при планировании стратегии?

- А. Маркетинг, производство, финансы, персонал
- В. Только финансы и производство
- С. Только маркетинг и персонал
- Д. Все зоны, кроме маркетинга

ОТВЕТ : А

23. Что включает в себя анализ финансового состояния организации?

- A. Только расчет прибыли
- B. Состав и структура имущества, источники финансирования, состояние запасов и затрат
- C. Только анализ кредиторской задолженности
- D. Только анализ дебиторской задолженности

ОТВЕТ : B

24. Что характеризуют коэффициенты автономии, маневренности и ликвидности?

- A. Объем продаж
- B. Рентабельность
- C. Устойчивость финансового состояния фирмы
- D. Численность персонала

ОТВЕТ : C

25. Что является конечным финансовым результатом деятельности организации?

- A. Выручка.
- B. Объем продаж
- C. Себестоимость продукции
- D. Прибыль или убыток

ОТВЕТ : D

26. Какие подсистемы выделяют в производственном потенциале?

- A. Только перерабатывающую
- B. Перерабатывающую, обеспечения, управления
- C. Только перерабатывающую и обеспечения
- D. Производственную и управленческую

ОТВЕТ : B

27. Что является упрощенной моделью успеха в управлении кадрами?

- A. Квалифицированные и мотивированные работники
- B. Высокая заработная плата
- C. Большой штат сотрудников
- D. Низкая текучесть кадров

ОТВЕТ : A

28. Что относится к неформальным факторам, имеющим решающее значение для успеха организации в долгосрочной перспективе?

- A. Размер уставного капитала
- B. Культура организации и имидж
- C. Количество филиалов
- D. Зарплата сотрудников

ОТВЕТ : B

29. Что отражается в инновационной стратегии?

- A. План внедрения инноваций по важнейшим направлениям совершенствования системы управления
- B. Список новых технологий
- C. Бюджет на инновационные разработки
- D. Отчет о проведенных научных исследованиях

ОТВЕТ : A

30. Что включает в себя программа инновационной стратегии?

- A. Только цели и задачи
- B. Цели, задачи, этапы, сроки, ресурсы и исполнителей
- C. Только этапы и сроки
- D. Только ресурсы и исполнителей

ОТВЕТ : В

31. Какую проблему необходимо решить при переходе к реализации выбранной стратегии развития организации?

- A. Только разработку новой продукции
- B. Приведение структуры организации в соответствие с новой стратегией
- C. Только повышение заработной платы сотрудников
- D. Только проведение рекламной кампании

ОТВЕТ : В

32. Что необходимо проанализировать при системном подходе к анализу организации?

- A. Только финансовые показатели
- B. Только производственные показатели
- C. Для чего создана организация, какие компоненты нужны, какие связи между компонентами
- D. Только кадровый состав

ОТВЕТS : С

33. К чему приводит неверный подход к подбору персонала?

- A. К увеличению прибыли
- B. К снижению издержек
- C. К несоответствию персонала поставленным задачам
- D. К повышению мотивации сотрудников

ОТВЕТ : С

34. Какие типы организационных структур управления можно условно разделить на две большие группы?

- A. Только линейные и функциональные
- B. Бюрократические и адаптивные
- C. Только дивизионные и матричные
- D. Только проектные и сетевые

ОТВЕТ : В

35. Какая структура управления характеризуется единоначалием на всех уровнях?

- A. Матричная
- B. Функциональная
- C. Дивизионная
- D. Линейная

ОТВЕТ : D

36. Что подразумевает дивизионная структура управления?

- A. Подчинение всех сотрудников одному руководителю
- B. Деление организации на автономные блоки (дивизионы)
- C. Распределение функций между отделами
- D. Временное создание проектных команд

ОТВЕТ : В

37. Что характеризует адаптивные структуры управления?

- A. Ориентацию на стабильные условия
- B. Приспособленность к деятельности в условиях неопределенной внешней среды
- C. Строгую иерархию
- D. Минимальную гибкость

ОТВЕТ : В

38. Какая структура управления наиболее часто формируется в организациях с единичным производством?

- A. Линейная

- В. Функциональная
- С. Матричная
- Д. Дивизионная

ОТВЕТ : С

39. Какие методы оценки стратегического потенциала существуют?

- А. Интегральный, метод профиля, кластерный
- В. Только интегральный
- С. Только кластерный
- Д. Только метод профиля

ОТВЕТ : А

40. Какая задача является наиболее важной при проектировании организационных систем управления?

- А. Разработка должностных инструкций
- В. Проведение рекламной кампании
- С. Создание сайта организации
- Д. Формирование целей его функционирования

ОТВЕТ : D

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ (В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ)

Регламентом БРС ГГНТУ предусмотрено 10 баллов за первую текущую и 15 за вторую аттестацию. Критерии оценки разработаны, исходя из деления баллов: пять тем, каждая из которых оценивается тремя баллами

Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:

- **1 балл** **выставляется студенту, если** дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. *Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.*

- **2 балла** **выставляется студенту, если** дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. *Могут быть допущены 1–2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.*

- **3 балла** **выставляется студенту, если** дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выполнять задания, тесты. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

(3,4 семестры)

1. Определение стратегических факторов и оценочных показателей при анализе внутренней системы организации
2. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ их направления их достижения
3. Влияние базовой стратегии организации на ее организационную структуру
4. Зависимость типа организационной структуры организации от комплекса функциональных стратегий

5. Формирование стратегии развития на основе возможностей и стратегического видения.
6. Современные организационные структуры, ориентированные на решение стратегических проблем развития организации
7. Неудачные конкурентные стратегии
8. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий
9. Соответствие некоторых типов структур стратегиям развития компании
10. Определение стратегических ресурсов организации
11. Персонал организации и эффективность его использования
12. Способы и традиции управления персоналом
13. Уровень социальной напряженности и конфликтности
14. Анализ издержек компании
15. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и направления их достижения.
16. Составляющие стратегического потенциала современной организации
17. Инструментарий оценки стратегического потенциала организации
18. Конкурентные преимущества современной организации и их источники
19. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке
20. Роль стратегического управления в новой экономике.
22. Конкурентоспособность организации — важнейший приоритет стратегического развития.
23. Стратегическое планирование как элемент стратегического управления.
24. Анализ внешней среды организации.
25. Анализ внутренней среды организации.
26. Суть и методика сценарно-сетевого планирования.
27. Миссия, цели, стратегические целевые перспективы организации.
28. Разработка стратегий отдельных бизнес-единиц.
29. Управление стратегическими изменениями.
30. Стратегический контроллинг.

(4,5 семестры)

1. Конкурентные преимущества и базовые конкурентные стратегии.
2. Разработка стратегий функциональных подсистем.
3. Выработка стратегий организации.
4. Взаимодействие человека и организации.
5. Концепция продукта в стратегическом управлении.
6. Выполнение и контроль стратегии.
7. Индивид и группа — вектор развития.
8. Продуктовая динамика — гибкий аспект стратегического управления.
9. Маркетинг взаимодействия в стратегическом управлении.
10. Продуктовая стратегия фирмы.
11. Значимость мониторинга продвижения товара.
12. Характеристика циклов (этапов) стратегического управления.
13. Синергия и сущность синергетического портфеля для организации, и значимость матрицы И. Ансоффа.
14. Уровень иерархии следующих показателей товара: сохраняемость, качество, конкурентоспособность, надежность и эффективность.
15. Приоритеты показателей товара: цена, жизненный цикл, дизайн, затраты у потребителя при использовании товара.
16. SWOT- и PEST-анализы. Характерные черты и отличия.
17. Связь между входом и выходом системы стратегического управления и основные фазы производственного цикла товара.
18. Корпоративная культура – стратегический ресурс управления.

19. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к новому индустриальному обществу.
20. Управление новыми знаниями как радикальная стратегия организации.
21. Сравнительные преимущества, отличие и сочетание использования в стратегическом управлении матриц Ансоффа, Абеля, Портера, Минцберга и Мак-Кинси.
22. Анализ конкурентоспособности, ее измерение и позиционирование.
23. Принципы партнерства в стратегическом управлении: сущность и формы партнерства организации с работниками, обществом, клиентами, поставщиками и конкурентами.
24. Динамика распределения функций в бизнес-партнерстве: государства, регионов бизнеса и общества.
25. Стратегия минимизации ресурсосбережения в деятельности организации в современных условиях.
26. Психология развития личности в стратегическом управлении.
27. Личность – ее самореализация в условиях становления новой экономики.
28. Стратегический маркетинг – инструмент конкурентоспособности организации.
29. Корпоративная стратегия – вектор достижения стратегических целей.
30. Стратегическое планирование – аспект реализации корпоративной стратегии.
31. Организационные изменения, сопротивления им и их уменьшение.
32. Критерии различия маркетинговых стратегий: стратегии имиджа привлекательности, инфраструктуры и персонала.
33. Концепция и функции стратегического маркетинга.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ (В РАМКАХ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)

Критерии оценки реферата

10 баллов ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

5 баллов – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; имеются

0 баллов – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат студентом не представлен.

Вопросы к первой рубежной аттестации

1. Факторы, определяющие актуальность стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического менеджмента.
3. Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации.
4. Стратегии организации, их сущность и классификация.
5. Модели и инструменты стратегического управления.
6. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
7. Формирование стратегии и ее документальное оформление.
8. Эффективная реализация выбранной стратегии.

9. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.
10. Подходы в стратегическом менеджменте.
11. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
12. Сущность и значение стратегического планирования.
13. Стратегия, ее элементы и уровни.
14. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
15. Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.
16. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.
17. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
18. Планирование стратегии.
19. Организация выполнения стратегических планов.
20. Координация действий по реализации стратегических задач.
21. Мотивация на достижение стратегических результатов.
22. Контроль за процессом выполнения стратегии
23. Стратегические решения и особенности их реализации.

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__1__

Дисциплина_____Стратегический менеджмент_____

Институт ЦЭ и ТП_____специальность МО_____семестр 3,4_____

1. Факторы, определяющие актуальность стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического менеджмента.
3. Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__2__

Дисциплина_____Стратегический менеджмент_____

Институт ЦЭ и ТП_____специальность МО_____семестр 3,4_____

1. Стратегии организации, их сущность и классификация.
2. Модели и инструменты стратегического управления.
3. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__3__

Дисциплина_____Стратегический менеджмент_____

Институт __ЦЭ и ТП____специальность __МО____ семестр
__3,4__

1. Формирование стратегии и ее документальное оформление.
2. Эффективная реализация выбранной стратегии.
3. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__4__

Дисциплина_____Стратегический менеджмент_____

Институт __ЦЭ и ТП____специальность __МО____ семестр __3__

1. Подходы в стратегическом менеджменте.
2. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
3. Сущность и значение стратегического планирования.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__5__

Дисциплина_____Стратегический менеджмент_____

Институт __ЦЭ и ТП____специальность __МО____ семестр __3__

1. Стратегия, ее элементы и уровни.
2. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
3. Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__6__

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.
2. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
3. Планирование стратегии.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__7__

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Организация выполнения стратегических планов.
2. Координация действий по реализации стратегических задач.
3. Мотивация на достижение стратегических результатов.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ №__8__

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Контроль за процессом выполнения стратегии
2. Стратегические решения и особенности их реализации.
3. Организация выполнения стратегических планов.

Преподаватель _____

Вопросы ко второй рубежной аттестации (3семестр)

1. Эффективная реализация выбранной стратегии.
2. Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.
3. Подходы в стратегическом менеджменте.
4. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
5. Сущность и значение стратегического планирования.
6. Стратегия, ее элементы и уровни.
7. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
8. Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.

9. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.

10. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.

11. Планирование стратегии. Организация выполнения стратегических планов.

12. Координация действий по реализации стратегических задач.

13. Мотивация на достижение стратегических результатов.

14. Контроль за процессом выполнения стратегии

15. Стратегические решения и особенности их реализации.

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ № 1

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Эффективная реализация выбранной стратегии.
2. Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.
3. Подходы в стратегическом менеджменте.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ № 2

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
2. Сущность и значение стратегического планирования.
3. Стратегия, ее элементы и уровни.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ № 3

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
2. Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.
3. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ № 4

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
2. Планирование стратегии. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.

Преподаватель _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет
им. акад. М.Д.Миллионщикова**

ВАРИАНТ № 5

Дисциплина _____ **Стратегический менеджмент** _____
Институт ЦЭ и ТП _____ специальность МО _____ семестр 3 _____

1. Мотивация на достижение стратегических результатов.
2. Контроль за процессом выполнения стратегии
3. Стратегические решения и особенности их реализации.

Преподаватель _____

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ (В РАМКАХ РУБЕЖНОЙ АТТЕСТАЦИИ)

Регламентом БРС ГГНТУ предусмотрено 15 баллов за рубежную аттестацию.

Критерии оценки выполнения контрольной работы:

15 баллов – ставится за полный исчерпывающий ответ по всем вопросам билета. Студент обязан глубоко знать программный материал, литературно грамотно излагать свои мысли, точно и полно отвечать на дополнительные вопросы преподавателя.

От 10 до 14 баллов – ставится в том случае, если в ответе допущены незначительные ошибки, неточности в изложении фактического материала, нарушена структура и логика ответа.

От 5 до 9 баллов – выставляется студенту, если значительная часть материала была изложена, но ответ был поверхностным; допущены отдельные грубые фактические ошибки, а также в случае отсутствия четкой структуры, логики ответа и навыка грамотной речи.

От 1 до 4 баллов – выставляется при наличии только фрагментарных знаний; допуске грубых фактических ошибок.

0 баллов ставится в том случае, если студент не отвечает по вопросам билета.

Вопросы к зачету по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Факторы, определяющие актуальность стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического менеджмента.
3. Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации.
4. Стратегии организации, их сущность и классификация.
5. Модели и инструменты стратегического управления.
6. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия.
7. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
8. Формирование стратегии и ее документальное оформление.
9. Эффективная реализация выбранной стратегии.
10. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.
11. Подходы в стратегическом менеджменте.
12. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
13. Сущность и значение стратегического планирования.
14. Стратегия, ее элементы и уровни.
15. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
16. Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.
17. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.
18. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
19. Планирование стратегии.
20. Организация выполнения стратегических планов.
21. Координация действий по реализации стратегических задач.
22. Мотивация на достижение стратегических результатов.
23. Контроль за процессом выполнения стратегии.
24. Стратегические решения и особенности их реализации.

Критерии оценки знаний студента на зачете:

20 баллов – выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

10-19 баллов – выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

1-9 баллов – выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

0 баллов – выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении

типовых практических задач.

Уровень подготовки студента определяется оценками

Полученный на зачете балл суммируется с количеством баллов, набранных студентом по итогам текущей и рубежной аттестаций. Оценка «зачтено» студенту выставляется согласно БРС ГГНТУ, если итоговый рейтинг **41 и более баллов**, оценка «не зачтено» – если итоговый рейтинг **меньше 41баллов**.

**Комплект билетов для проведения зачета по дисциплине
«Стратегический менеджмент»**

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 1**

1. Факторы, определяющие актуальность стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического менеджмента.
3. Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 2**

1. Стратегии организации, их сущность и классификация.
2. Модели и инструменты стратегического управления.
3. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 3**

1. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
2. Формирование стратегии и ее документальное оформление.
3. Эффективная реализация выбранной стратегии.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 4**

1. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.
2. Подходы в стратегическом менеджменте.
3. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 5**

1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
2. Сущность и значение стратегического планирования.
3. Стратегия, ее элементы и уровни.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 6**

1. Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.
2. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.
3. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 7**

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 8**

1. Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации.
2. Стратегии организации, их сущность и классификация.
3. Модели и инструменты стратегического управления.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 9**

1. Подходы в стратегическом менеджменте.
2. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
3. Сущность и значение стратегического планирования.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 10**

1. Эффективная реализация выбранной стратегии.
2. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.
3. Подходы в стратегическом менеджменте.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 11**

1. Взаимосвязь с миссией и стратегией компании.
2. Управление корпоративной социальной ответственностью в организациях.
3. Организационная культура. Корпоративная этика.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 12**

1. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации.
2. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
3. Планирование стратегии.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова
Институт "ИЦЭиТП"**

Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 13

1. Модели и инструменты стратегического управления.
2. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия.
3. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова**
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 14

1. Предпосылки развития стратегического менеджмента.
2. Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации.
3. Стратегии организации, их сущность и классификация.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**Грозненский государственный нефтяной технический университет им.акад. М.Д.
Миллионщикова**
Институт "ИЦЭиТП"
Группа "МО" Семестр "3"
Дисциплина "Стратегический менеджмент"
Билет № 15

1. Формирование стратегии и ее документальное оформление.
2. Эффективная реализация выбранной стратегии.
3. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

Подпись преподавателя _____ Подпись заведующего кафедрой _____

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА М.Д.МИЛЛИОНЩИКОВА**

Институт цифровой экономики и технологического предпринимательства

Кафедра «Менеджмент инноваций и бизнеса»

Вопросы экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Характеристика объектов стратегического управления.
2. Группы объектов стратегического управления
3. Процесс изменения организационной структуры.
4. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии.
5. Система стратегических изменений.

6. Основные области стратегических изменений.
7. Понятия внешней и внутренней среды организации и их основные компоненты.
8. Стратегический анализ внешней среды.
9. Стратегический анализ внутренней среды.
10. SWOT- анализ и методика его проведения.
11. Портфельный анализ.
12. Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие.
13. Конкуренция и конкурентная среда.
14. Виды конкуренции.
15. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции.
16. Стратегические конкурентные группы.
17. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность.
18. Понятие конкурентных преимуществ.
19. Классификация конкурентных преимуществ.
20. Источники конкурентных преимуществ.
21. Виды конкурентных преимуществ.
22. Понятие конкурентоспособности, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы как производственной системы.
23. Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.
24. Система управления и ее элементы.
25. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема.
26. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления.
27. Проектирование систем управления.
28. Организационное проектирование.
29. Стадии процесса организационного проектирования.
30. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии.
31. Система стратегических изменений. Основные области стратегических изменений.
32. Персонал организации как объект стратегического менеджмента.
33. Содержание процесса стратегического управления персоналом.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ (В РАМКАХ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ)

Критерии оценки знаний студента на экзамене:

20 баллов – выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

10-19 баллов – выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

1-9 баллов – выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

0 баллов – выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Уровень подготовки студента определяется оценками

Полученный на зачете балл суммируется с количеством баллов, набранных студентом по итогам текущей и рубежной аттестаций. Оценка «отлично» студенту выставляется согласно БРС ГГНТУ, если итоговый рейтинг 81 и более баллов, оценка «хорошо» - от 61 до 81 балла, оценка «удовлетворительно» - от 41 до 60 баллов, оценка «не удовл» – если итоговый рейтинг меньше 41баллов.

Комплект билетов к экзамену

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ №1

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Характеристика объектов стратегического управления.
2. Группы объектов стратегического управления
3. Процесс изменения организационной структуры.

Преподаватель:

Зав.каф.

« » 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 2

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии.
2. Система стратегических изменений.
3. Основные области стратегических изменений.

Преподаватель:

Зав.каф.

« » 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 3

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Понятия внешней и внутренней среды организации и их основные компоненты.
2. Стратегический анализ внешней среды.

3. Стратегический анализ внутренней среды.

Преподаватель:

Зав.каф.

«_____» _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 4

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. SWOT- анализ и методика его проведения.
2. Портфельный анализ.
3. Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие.

Преподаватель:

Зав.каф.

«_____» _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 5

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Конкуренция и конкурентная среда.
2. Виды конкуренции.
3. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции.

Преподаватель:

Зав.каф.

«_____» _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 6

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Виды конкуренции.
2. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции.
3. Стратегические конкурентные группы.

Преподаватель:

Зав.каф.

« ____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 7

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции.
2. Стратегические конкурентные группы.
3. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность.

Преподаватель:

Зав.каф.

« ____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 8

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции.
2. Стратегические конкурентные группы.
3. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность.

Преподаватель:

Зав.каф.

« ____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 9

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Виды конкуренции.
2. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции.
3. Стратегические конкурентные группы.

Преподаватель:

Зав.каф.

« ____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 10

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Классификация конкурентных преимуществ.
2. Источники конкурентных преимуществ.
3. Виды конкурентных преимуществ.

Преподаватель:

Зав.каф.

« ____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 11

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Понятие конкурентоспособности, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы как производственной системы.
2. Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.
3. Система управления и ее элементы.

Преподаватель:

Зав.каф.

« ____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 12

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема.
2. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления.
3. Проектирование систем управления.

Преподаватель:

Зав.каф.

« _____ » _____ 2026 г.
**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 12

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема.
2. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления.
3. Проектирование систем управления.

Преподаватель:

Зав.каф.

« _____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 13

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Организационное проектирование.
2. Стадии процесса организационного проектирования.
3. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии.

Преподаватель:

Зав.каф.

« _____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 14

Дисциплина Стратегический менеджмент
Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Система стратегических изменений. Основные области стратегических изменений.
2. Персонал организации как объект стратегического менеджмента.
3. Содержание процесса стратегического управления персоналом.

Преподаватель:

Зав.каф.

« _____ » _____ 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 14

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Проектирование систем управления.
2. Организационное проектирование.
3. Стадии процесса организационного проектирования.

Преподаватель:

Зав.каф.

« » 2026 г.

**ГРОЗНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика М.Д. Миллионщикова**

БИЛЕТ № 15

Дисциплина Стратегический менеджмент

Институт ИЦЭиТП группа МО,ВМО семестр 4,5

1. Стратегические конкурентные группы.
2. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность.
3. Понятие конкурентных преимуществ.

Преподаватель:

Зав.каф.

« » 2026 г.