

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра экономических дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор Алтайского экономико-  
юридического института  
В.И. Семенов  
"24" 10 2016 г.

Рабочая программа по дисциплине

**Стратегический менеджмент**

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(программа академического бакалавриата)  
Профиль подготовки  
"Государственная и муниципальная служба"

Барнаул 2016

## Оглавление

1. Цели и задачи дисциплины.....	3
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента. ....	4
3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на темы и виды учебной деятельности). ....	6
4. Содержание дисциплины.....	7
5. Планы практических занятий. ....	9
6. Самостоятельная работа студентов.....	29
7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины.....	34
8. Критерии оценки результатов обучения.....	35
9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины .....	36
10. Комплект оценочных средств по дисциплине.....	37
11. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	50
12. Информационное обеспечение учебной дисциплины.....	50
13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	52

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у обучающихся комплекса теоретических знаний и практических навыков в области науки и практики стратегического управления предприятием в условиях возрастания динамизма внешней среды бизнеса, обусловленной развитием конкуренции, информационных технологий и глобализацией.

Дисциплина призвана дать обучающимся знание и навыки эффективного управления организацией. Изучение дисциплины помогает ответить на самые насущные социально экономические вопросы современной действительности.

Задачи дисциплины:

- в процессе изучения дисциплины обучающиеся должны овладеть концепцией управления фирмой, основанной на принятии и реализации стратегических решений;
- дать обучающимся ясное представление о сущности стратегического менеджмента;
- показать студентам, что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе;
- выработать навыки составления и оформления соответствующих перспективных планов;
- обучающиеся должны овладеть принципами и инструментарием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе;
- обучающиеся должны получить навыки разработки стратегии и целевой стратегической программы развития предприятия;
- формирование компетенции как конечного результата обучения

По своему содержанию данная дисциплина является интегрирующим инструментом, объединяющим такие дисциплины как менеджмент, маркетинг, экономику предприятия, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, разработка управленческого решения.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента.

Согласно ФГОС ВО дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к вариативной части Блока 1 дисциплин по выбору.

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» является комплексным, интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины: «Основы менеджмента», «Основы маркетинга», «Основы финансового менеджмента», «Информационные технологии в управлении».

Перечень дисциплин, усвоение которых необходимо для изучения курса «Стратегический менеджмент»:

- «Управление проектами»
- «Теория управления»
- «Методы принятия управленческих решений».

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код компетенции	Компетенция
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-13	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

### ***Знать:***

- теоретические концепции стратегического менеджмента;
- методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды;
- методологию диагностики стратегической среды;
- методику формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации;
- методы мобилизации научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия и создания эффективного механизма управления предприятием;

***Уметь:***

- формировать целевые ориентиры развития бизнеса;
- моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды;
- на практике применять научные подходы, методы системного анализа прогнозирования и оптимизации при составлении стратегических планов;
- на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса и принимать управленческие решения с целью повышения конкурентоспособности предприятия;

***Владеть:***

- основными методами, способами и средствами получения, хранения и переработки информации;
- навыками применения методологии проведения стратегического анализа;
- навыками использования методов диагностики стратегической позиции предприятия на рынке;
- практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления; методикой управления стратегическими организационными изменениями.

**3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на темы и виды учебной деятельности).**

Общая трудоемкость дисциплины - **3 зачетные единицы (108 часов).**

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Тема 1. Сущность стратегического управления и его общая характеристика	1	1	10		12	2
2	Тема 2. Процесс стратегического управления	1	1	10		12	2
3	Тема 3. Анализ отрасли и конкуренции в ней	2	2	10		14	4
4	Тема 4. Анализ текущего состояния компании	2	2	10		14	4
5	Тема 5. Общие конкурентные стратегии и их преимущество	2	2	10		14	4
6	Тема 6. Стратегии организации диверсифицированной компании	2	2	10		14	4
7	Тема 7. Стратегический анализ диверсифицированных компаний (матрицы делового портфеля - портфельный анализ)	2	2	10		14	4
8	Тема 8. Выполнение стратегии. Оценка эффективности стратегического менеджмента	2	2	10		14	4
	Итого:	14	14	80		108	28
	Форма промежуточной аттестации - зачет						

## **4. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Сущность стратегического управления и его общая характеристика**

Стратегические намерения. Предпосылки развития стратегического управления. Три типа стратегий: корпоративная, деловая, функциональная. Три задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегий. Виды стратегий. Основные подходы школ стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Причины планирования стратегии. Острые углы. Факторы, формирующие стратегию и этапы стратегического планирования. Уточнение миссии и цели организации. Дерево целей и критерии отбора целей. Формулирование желаемого состояния организации. Критерии для оценки формулировки миссии.

### **Тема 2. Процесс стратегического управления**

Планирование как процесс стратегического управления. Принципы стратегического планирования. Уровни стратегического планирования. Признаки стратегического планирования. Четыре вида управленческой деятельности. Основные шаги стратегического планирования. Восемь основных видов преимуществ стратегического планирования. Корпоративная культура: базовые положения и методы формирования. Компоненты, составляющие корпоративную культуру. Формы и ценности корпоративной культуры. Трудности исследования и формирования корпоративной культуры.

### **Тема 3. Анализ отрасли и конкуренции в ней**

Цель отраслевого анализа. Метод отраслевого анализа, концепция 4P по М. Портеру. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Концепция движущих сил конкурентной борьбы. Ключевые факторы успеха компаний (КФУ).

### **Тема 4. Анализ текущего состояния компании**

Анализ результатов деятельности фирмы, оценка текущего состояния и выявление проблем. Что такое SWOT-анализ. Составные части ССУВ-анализа. Внешняя и внутренняя среды организации. Внешняя среда по Брайсону и ее три основные части. Анализ внешней среды на макроуровне: анализ возможностей и препятствий/угроз во внешней среде. Внешняя и внутренняя среды организации. Анализ внутренней среды (выделение сильных и слабых сторон). Пять вопросов анализа состояния компании.

### **Тема 5. Общие конкурентные стратегии и их преимущество**

Конкурентные преимущества. Четыре основных направления конкуренции по Дж. О'Шонесси. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Пять общих конкурентных стратегий. Стратегия достижения лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Стратегия

рыночной ниши. Стратегия низкой ниши. Выбор вида конкурентной стратегии фирмы. Шесть основных факторов выбора конкурентной стратегии.

### **Тема 6. Стратегии организации диверсифицированной компании**

Разработка корпоративной стратегии. Четыре вида действий корпоративной стратегии для диверсифицированной компании. Четыре задачи корпоративной стратегии диверсифицированной компании. Различие узкой специализации и диверсификации. Стратегия интегрированного роста (вертикальная интеграция). Типы интеграции. Вперед идущая вертикальная интеграция. Цели стратегии диверсификации. Стратегия диверсифицированного роста. Факторы, обеспечивающие выбор стратегии. Концентрическая диверсификация. Горизонтальная диверсификация. Конгломеративная диверсификация. Три критерия для оценки диверсификации. Критерий привлекательности. Критерий дополнительных выгод. Критерий «затраты на вхождение». Шесть стратегий диверсификации. Три вида потенциалов цепочек ценности. Два вида преимуществ диверсификации. Шесть различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании. Четыре вида стратегий.

### **Тема 7. Стратегический анализ диверсифицированных компаний (матрицы делового портфеля - портфельный анализ)**

Цели и основные этапы портфельного анализа. Три главных вопроса диверсифицированных компаний. Восемь этапов оценки стратегии диверсифицированной компании. Процедура оценки стратегии в диверсифицированной компании. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). Переменные для классификации стратегий. Стратегические предпринимательские единицы: звезды, «дойные коровы», «знаки вопроса», «собаки». Области применения БКГ. Матрица Дженерал Электрик-Мак-Кинси. Переменные матрицы. Долговременная привлекательность отрасли. Конкурентная позиция. Приоритеты инвестирования. Преимущества и недостатки матрицы. Матрица баланса жизненных циклов - подход Хофера-Шенделя.

### **Тема 8. Выполнение стратегии. Оценка эффективности стратегического менеджмента**

Введение стратегии в действие и ее организационное исполнение. Критерий успешности реализации стратегии в зависимости от полного достижения поставленных в стратегическом плане целей. Три основных действия по построению организационной структуры управления фирмой, выдвижение способных людей на ключевые посты. Создание стратегически важных главных достоинств. Центральная задача приведения структуры в соответствие со стратегией. Стратегические достоинства и недостатки организационных структур. Структура, ориентированная на стратегические бизнес-группы. Матричные структуры. Реализация стратегии.



## 5. Планы практических занятий.

### ЗАНЯТИЕ 1.

#### Тема 1. Сущность стратегического управления и его общая характеристика.

- 1) В чем заключается сущность стратегического управления и его общая характеристика?
- 2) Какой из менеджментов можно противопоставить стратегическому менеджменту?
- 3) В чем заключается отличие между оперативным и стратегическим менеджментом?
- 4) В чем заключается суть стратегического подхода?
- 5) Какие три важных вопроса лежат в основе стратегического управления?

#### Практические задания:

**1. Сущность стратегического управления заключается в ответе на несколько важных вопросов. Их количество:**

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5.

**2. Количество миссий у организации обычно бывает:**

- а) 1;
- б) 3;
- в) 2.

**3. Предметом труда менеджера по стратегическому управлению является:**

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

**4. В основе труда менеджера по стратегическому управлению лежат:**

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

**5. Основная задача менеджера по стратегическому управлению - сделать производительной силой:**

- а) информацию;
- б) знания;
- в) опыт;

- г) нововведения;
- д) все перечисленное.

**6. Стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления. Это определение дал:**

- а) Хиггинс;
- б) Шендол;
- в) Хаттинг.

**7. Миссия организации включает в себя понятие:**

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

**8. Стратегическими называются:**

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

**9. К числу стратегических решений относятся:**

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

**10. Стратегия является определением:**

- а) основных долгосрочных целей;
- б) задач предприятий;
- в) утверждения и распределения курсов действий;
- г) всего перечисленного.

**Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопад и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.
5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

## **ЗАНЯТИЕ 2.**

### **Тема 2. Процесс стратегического управления.**

1. Назовите пять задач стратегического менеджмента.
2. Дайте четкое определение миссии организации.
3. Когда общая цель фирмы разбивается на несколько конкретных задач?
4. Что необходимо изучить для определения стратегии?
5. Частью какого плана являются организационные цели предприятия?
6. Перечислите основные признаки стратегического планирования?

#### **Практические задания:**

**1. Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, - это:**

- а) политические и правовые;
- б) экономические;
- в) социальные и культурные;
- г) технологические;
- д) все перечисленные.

**2. Организационная структура состоит из:**

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

**3. Корпоративная культура включает в себя понятия:**

- а) миссии фирмы;
- б) определения ее лица;
- в) включающие доминирующую ориентацию компании;
- г) все перечисленные.

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

- а) корпоративной культуры;

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

**5. Организационная культура состоит из двух типов элементов (назовите два варианта):**

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

**6. Стратегия компании состоит:**

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

**7. В основе стратегии в первую очередь лежит деятельность:**

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

**8. Работа по реализации стратегии в первую очередь относится к сфере:**

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

**9. Организационные цели являются частью:**

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

**10. Изменение прогноза развития компании и колебания на рынке могут повлечь за собой:**

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

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

- а) корпоративная организация;

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

#### **Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопад и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.
5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

### **ЗАНЯТИЕ 3.**

#### **Тема 3. Анализ отрасли и конкуренции в ней.**

1. Что может являться целью отраслевого анализа?
2. Какие существуют основные показатели анализа отрасли?
3. В чем состоит сущность модели анализа конкуренции М. Портера?
4. От чего зависит привлекательность и прибыльность отрасли?
5. От чего зависит интенсивность конкуренции среди существующих предприятий?
6. Что служит барьерами входа в отрасль?

#### **Практические задания:**

1. **Получаемая отраслью прибыль по модели Портера зависит:**
  - а) от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;
  - б) уровня конкуренции между соперничающими производителями;
  - в) способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться;

г) всего перечисленного.

**2. Сильная конкуренция приводит:**

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

**3. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет (назовите два варианта):**

- а) возможность получения прибыли в отрасли;
- б) возможность получения дохода на инвестиции;
- в) вероятность профицита;
- г) возможность отказа от амортизационных отчислений.

**4. Поставщики могут влиять на отрасль следующими действиями (назовите два варианта):**

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

**5. Барьер входа в отрасль служит:**

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

**6. Возможность покупателей или поставщиков договориться между собой может существенно повлиять:**

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

**7. Ключевые факторы успеха зависят от (назовите два варианта):**

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

**8. В основе ключевых факторов успеха может лежать эффективная деятельность предприятия в сфере:**

- а) маркетинга;
- б) производства;
- в) финансов;

- г) управления;
- д) всех перечисленных.

**9. Задача анализа может реально выделить (чтобы это могло обеспечить конкурентное преимущество предприятий):**

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

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

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

**11. Состояние зрелости и замедляющегося роста отрасли можно оттянуть путем (назовите два варианта):**

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

**Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопад и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.

5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

## **ЗАНЯТИЕ 4.**

### **Тема 4. Анализ текущего состояния компании.**

1. Анализ состояния компании концентрируется на пяти вопросах. Какие это вопросы?
2. Что принимают менеджеры во внимание при решении задачи SWOT-анализа?
3. Показателем чего являются показатели стратегического и финансового положения компании?
4. Какими факторами могут быть вызваны различия в издержках у конкурентов?
5. Каковы основные характеристики SWOT-анализа?

### **Практические задания:**

- 1. Внешний анализ является частью:**
  - а) SWOT-анализа;
  - б) внешнего анализа;
  - в) внешнего окружения;
  - г) будущего стратегического плана.
  
- 2. Положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли, - это:**
  - а) профицит;
  - б) абдикация;
  - в) абсентеизм;
  - г) возможности.
  
- 3. Определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли является целью:**
  - а) авалирования;
  - б) отраслевого анализа;
  - в) оценки стратегического анализа;
  - г) налоговой проверки.
  
- 4. Внешняя среда - окружение бизнеса состоит:**
  - а) из макросреды;
  - б) микросреды;
  - в) отраслевого или ближнего окружения;
  - г) дальнего окружения;
  - д) всего перечисленного.



**5. Анализ конкурентной силы и конкурентных преимуществ предоставляет фирме возможность:**

- а) улучшить долгосрочную рыночную позицию;
- б) улучшить внешнюю среду;
- в) стабилизировать ситуацию внутри фирмы;
- г) провести акт суброгации.

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

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

**7. Знание слабых и сильных сторон компании необходимо:**

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

**8. Цепочка ценностей компании отражает набор связанных между собой и выполняемых внутри фирмы функций:**

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

**9. Сильные стороны компании могут быть использованы для основы формирования:**

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

**10. К потенциальным внешним угрозам относится:**

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

**11. Внешняя среда организации характеризуется:**

- а) сложностью;
- б) подвижностью;
- в) неопределенностью;
- г) всем перечисленным.

### **Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопад и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.
5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

## **ЗАНЯТИЕ 5.**

### **Тема 5. Общие конкурентные стратегии и их преимущества.**

1. Какие могут быть позиции компании при выборе стратегических подходов?
2. В каких случаях может быть оправдана стратегия достижения лидерства по издержкам?
3. Какие пять общих стратегий конкуренции выделяются в литературе?
4. Какие существуют способы достижения конкурентного преимущества?
5. Что такое дифференциация? Раскройте это понятие.

### **Практические задания:**

#### **1. Фокусирование может быть основано на издержках или:**

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

#### **2. Цель стратегии состоит в предоставлении получателю за его деньги больших:**

- а) ценностей;
- б) услуг;
- в) привилегий;

- г) куриальных льгот.

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

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

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

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

**5. Лидерство по затратам достигается за счет:**

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

**6. Главная задача фокусирования состоит в концентрации:**

- а) на конкретной группе потребителей;
- б) сегменте рынка;
- в) индивидуализации продукции;
- г) всем перечисленном.

**7. Стратегия концентрации предполагает:**

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

**8. Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, а именно (назовите два варианта):**

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

**9. Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать общие конкурентные стратегии, такие как:**

- а) лидерство по затратам;
- б) фокусирование;
- в) индивидуализации;

- г) все перечисленные.

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

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

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

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

**Основная литература:**

- 1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
- 2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
- 3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

**Дополнительная литература:**

- 1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
- 2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопад и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
- 3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
- 4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.
- 5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

## **ЗАНЯТИЕ 6.**

**Тема 6. Стратегии организации диверсифицированной компании.**

- 1. Что такое диверсификация и интеграция?
- 2. Что такое дифференциация?
- 3. Назовите отличительные и сходные качества диверсификации и дифференциации.
- 4. Когда возникает необходимость создания стратегии для мультибизнеса?

5. Дайте определение стратегии реконструирования, восстановления и экономии.

**Практические задания:**

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

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

**2. При концентрации бизнеса в одной области энергия направляется:**

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

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

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

**4. Портфельный анализ - это:**

- а) инструмент, с помощью которого руководство компании выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные ее направления;
- б) совокупность относительно самостоятельных финансовых подразделений, принадлежащих к структурам по выявлению привлекательных направлений функционирования;
- в) инструмент для создания, понятия ясной картины по формированию плана затрат и прибылей в диверсификационной компании.

**5. Реструктуризации в хозяйственном портфеле компании подразумевает следующие радикальные изменения:**

- а) продажу и приобретение предприятий, с целью создания группы компаний с хорошими производственными показателями;
- б) переход на совершенно новые технологии с целью создания группы компаний с хорошими производственными показателями;
- в) полную модернизацию предприятия и объединение малых предприятий под одной крышей.

- 6. Корпоративная стратегия восстановления направлена:**
- а) на продажу убыточных предприятий;
  - б) повышение прибыльности убыточных предприятий;
  - в) объединение убыточных и преуспевающих предприятий в единую систему, дополняющую друг друга;
  - г) укрепление портфеля предприятия.

**7. Для завоевания прочных позиций сразу в нескольких родственных глобальных отраслях диверсифицированные транснациональные корпорации могут использовать преимущества:**

- а) первого типа диверсификации;
- б) второго типа диверсификации;
- в) первостепенного управления;
- г) портфельной диверсификации.

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

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

**9. Конгломератная диверсификация - это (назовите два варианта):**

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

**10. Концентрическая диверсификация имеет место, когда:**

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

**11. Вертикальная интеграция предполагает:**

- а) приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем;
- б) приобретение компании, которая является или станет покупателем ее продуктов и услуг;
- в) оба варианта.

### **Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопал и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.
5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

## **ЗАНЯТИЕ 7.**

### **Тема 7. Стратегический анализ диверсифицированных компаний (матрицы делового портфеля – портфельный анализ).**

1. В чем заключается матрица жизненного цикла?
2. Томсон и Стрикленд отмечают отдельные недостатки матрицы «Рост - доля рынка». Укажите, какие недостатки имеются в указанной матрице?
3. «Дойные коровы» - что это?
4. Модифицированная матрица БКГ (матрица стратегического окружения) - для чего она нужна?
5. Бостонская группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия. Укажите какие.

### **Практические задания:**

1. Суть матрицы «Рост - доля рынка» заключается в том, что она:
  - а) имеет четыре квадранта;
  - б) направлена на улучшение;
  - в) имеет стратегическую направленность;
  - г) имеет девиантное поведение.
2. Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии:
  - а) портфеля конкурентов, которые не всегда можно экстраполировать в будущее;
  - б) бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее;

в) матрицы «Рост - доля рынка», которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

**3. Методы портфельного анализа различаются в подходах к оценке конкурентных позиций следующих стратегических единиц:**

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

**4. В любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются по двум критериям, при этом без внимания остаются следующие факторы (назовите два варианта):**

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

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

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

**6. В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на:**

- а) два вида;
- б) три вида;
- в) четыре вида.

**7. Матрица Дженерал Электрик — МакКинси (экран бизнеса) состоит из девяти частей и основана на (назовите два варианта):**

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

**8. Основные недостатки методов портфельного анализа, которые присущи матрице МакКинси, — это:**

- а) трудности учета рыночных отношений, слишком большое количество критериев;



- б) субъективность оценок позиций стратегической единицы бизнеса;
- в) статический характер модели;
- г) слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов;
- д) все перечисленные.

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

- а) концепция жизненного цикла отрасли;
- б) концепция бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в развитии четыре стадии;
- в) обе названные концепции.

**10. На оценке следующих параметров: сильные и слабые стороны фирмы, возможности и угрозы со стороны внешней среды - основана:**

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

#### **Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопад и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.
5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

## **ЗАНЯТИЕ 8.**

### **Тема 8. Выполнение и реализация стратегии.**

1. Что называют критерием успешности реализации стратегии?

2. На основе чего можно формировать главные достоинства организации, если исключить формирование на основе опыта и навыков?
3. Выполнение стратегии - что это?
4. Какие взаимосвязки включает в себя процесс реализации стратегии?

### **Практические задания:**

#### **1. К основным действиям по построению организационной структуры управления фирмой, относится:**

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

#### **2. основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций - это:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**7. Разработка стратегии в основном связана:**

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

**8. Успешное создание стратегии зависит:**

- а) от видения бизнеса;
- б) грамотного анализа конкуренции;
- в) отрасли предпринимательского искусства;
- г) всего перечисленного.

**9. Стратегия управления персоналом включает в себя:**

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

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

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

**11. Стремление всегда быть лучше своих конкурентов лежит в основе:**

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

### **Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопал и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.
5. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008

## **6. Самостоятельная работа студентов.**

Самостоятельная работа обучающихся по курсу «Стратегический менеджмент» включает:

1. Подготовку к лекциям и практическим занятиям по тематическим вопросам.
2. Решение задач по основным темам курса.
3. Написание письменных работ по курсу.

### **Тематические вопросы: Сущность стратегического управления и его общая характеристика.**

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

### **Тематические вопросы: Процесс стратегического управления.**

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

### **Тематические вопросы: Анализ отрасли и конкуренции в ней.**

1. Основные элементы анализа отрасли и конкуренции.
2. Анализ движущих сил отрасли.
3. Выделение ключевых факторов успеха.
4. Оценка общей привлекательности отрасли.
5. Модель М. Портера.

6. Покупатели и их характеристика.
7. Анализ сил конкуренции.
8. Методы и модели оценки внешней среды.
9. Метод «5 x 5». Области применения метода. Другие методы.
10. Прогнозирование действий конкурентов.

**Тематические вопросы: Анализ текущего состояния компании.**

1. Оценка существующей стратегии.
2. Функциональные области, поддерживающие общую стратегию.
3. Методы комплексной оценки состояния фирмы. SWOT-анализ. Содержание, особенности, области применения.
4. Отличительные компетенции фирмы: понятие, содержание. Сферы проявления отличительной компетенции.
5. Стратегический анализ затрат: понятие, содержание.
6. Цепочки издержек: работа с поставщиками, непосредственное производство, деятельность по распределению.
7. Интегрированная оценка конкурентной позиции фирмы. Основные направления оценки. Особенности оценки российских предприятий.
8. Ключевые индикаторы успешности выбранной стратегии.

**Тематические вопросы: Общие конкурентные стратегии и их преимущества.**

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

**Тематические вопросы: Стратегии организации диверсифицированной компании.**

1. Как происходит разработка стратегии для диверсифицированной компании? Изучите тему и ответьте на вопрос.
2. Изучите подробно четыре задачи корпоративной стратегии диверсифицированной компании.

3. В чем заключается различие узкой специализации и диверсификации?  
Изучите тему и ответьте на вопрос.
4. Географическая экспансия как новая волна развития компании.
5. Концентрация как фактор исключения неопределенности в вопросе: «Кто мы и чем мы занимаемся?».
6. Три критерия оценки диверсификации.
7. Анализ шести стратегий диверсификации.
8. Шесть различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании.
9. Многонациональные стратегии диверсификации.
10. Диверсификация вне связанной отрасли.

**Тематические вопросы: Стратегический анализ диверсифицированных компаний (матрицы делового портфеля – портфельный анализ).**

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

**Тематические вопросы: Выполнение и реализация стратегии.**

1. Введение стратегии в действие и ее организационное исполнение.
2. Критерий успешности реализации стратегии в зависимости от полного достижения поставленных в стратегическом плане целей.
3. Три основных действия по построению организационной структуры управления фирмой.
4. Как происходит выдвижение способных людей на ключевые посты.
5. Создание стратегически важных достоинств.
6. Центральная задача приведения структуры компании в соответствие с ее стратегией.
7. Стратегические достоинства и недостатки организационных структур.
8. Матричные структуры.
9. Децентрализованные хозяйственные подразделения.
10. Задачи реализации стратегии.
11. Подбор персонала на ключевые позиции.
12. Цели, методы, оценка эффективности.

13. Составление бюджета и обеспечение ресурсами процесса реализации стратегии.
14. Внутренние административные системы поддержки функционирования стратегии - их цели, виды, содержание.
15. Условия получения поддержки по реализации стратегии со стороны персонала.
16. Рычаги, задействованные для реализации стратегии, внешнеэкономической деятельности организации.

### **Темы письменных работ по курсу «Стратегический менеджмент»**

1. Стратегия дифференциации.
2. Стратегия оптимальных издержек.
3. Вертикальная интеграция.
4. Факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции в ней.
5. Факторы, характеризующие конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию.
6. Стадии жизненного цикла отрасли.
7. Структура отрасли.
8. Сущность и мощь пяти конкурентных сил.
9. Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях.
10. Конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
11. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
12. Конкуренция в раздробленных отраслях.
13. Конкуренция на международных рынках.
14. Фирма - лидер на рынке.
15. Фирма, находящаяся на вторых ролях.
16. Слабая или пострадавшая от кризиса компания.
17. Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
18. Стратегия для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
19. Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания, разработки растущих рыночных сегментов.
20. Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций.
21. Стратегия вакантной ниши.
22. Стратегия специалиста.
23. Стратегия фирмы «у нас лучше, чем у них».
24. Стратегия «послушного последователя».
25. Стратегия «рост за счет приобретения».
26. Стратегия характерного имиджа.
27. Стратегия восстановления для кризисных ситуаций.



28. 13 правил, которые необходимы для разработки успешных деловых стратегий.
29. Корпоративные стратегии диверсификации.
30. Различие узкой специализации и диверсификации.
31. Три критерия для оценки диверсификации.
32. Стратегия вхождения в новую отрасль — поглощение «с нуля», совместные предприятия.
33. Стратегия диверсификации в родственной отрасли.
34. Стратегия диверсификации вне родственной отрасли.
35. Стратегия свертывания и ликвидации.
36. Стратегия реконструирования, восстановления и экономии.
37. Стратегия многонациональной диверсификации.
38. Шесть различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании.
39. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
40. Матрица, разработанная ведущей консалтинговой компанией «Бостон Консалтинг Групп».
41. Сравнение привлекательности отраслей.
42. Сравнение силы хозяйственных подразделений.
43. Сравнение деятельности хозяйственных подразделений.
44. Анализ стратегического соответствия.
45. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету.
46. Разработка корпоративной стратегии.
47. Выделение критериев деловой активности.
48. Поиск дополнительных возможностей диверсификации.
49. Распределение ресурсов корпорации.
50. Руководящий принцип управления процессом разработки корпоративной стратегии.
51. Выполнение стратегии: главные достоинства, реинжиниринг и структура.
52. Этап стабилизации внешнеэкономического комплекса.
53. Этап оптимизации структуры внешнеэкономического комплекса.
54. Этап унификации условий деятельности подразделений организации, на внутреннем и внешнем рынках.
55. Направления развития внешнеэкономической деятельности организации.
56. Формирование территориально-географических приоритетов внешнеэкономической деятельности организации.
57. Реализация стратегии.
58. Мотивация и стимулирование как инструмент совершенствования стратегических решений.

## **7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины.**

При изучении учебной дисциплины "Стратегический менеджмент", для получения знаний и формирования компетенций используются следующие образовательные технологии:

- лекция с элементами дискуссии, постановкой проблемы, использованием метода визуализации;
- практическое занятие;
- решение задач;
- дискуссия;
- исследование;
- презентация;
- составление таблиц и схем.

При проведении занятий необходимо использовать активные и интерактивные формы обучения (разбор конкретных ситуаций, обсуждение отдельных разделов дисциплины, коммуникативный эксперимент, деловые и ролевые игры, мозговой штурм). В сочетании с внеаудиторной работой это способствует формированию и развитию профессиональных навыков обучающихся.

В рамках учебного курса предусматриваются встречи с представителями российских и/или зарубежных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов в сфере стратегического менеджмента.

## 8. Критерии оценки результатов обучения.

<p>Профессиональный уровень "5" (отлично)</p>	<p>85-100</p>	<p>Задание хорошо структурировано; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ конкретного вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных</p>
<p>Продвинутый уровень "4" (хорошо)</p>	<p>70-84</p>	<p>Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей</p>
<p>Базовый уровень "3" (удовлетворительно)</p>	<p>60-69</p>	<p>Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении</p>
<p>Минимальный уровень "2" (неудовлетворительно)</p>	<p>35-59</p>	<p>Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров</p>
<p>Минимальный уровень "1" (неудовлетворительно)</p>	<p>0-34</p>	<p>Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий</p>

## **9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины**

### **Текущий контроль успеваемости студентов.**

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

### **Промежуточная аттестация.**

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

## **10. Комплект оценочных средств по дисциплине**

### **Вопросы к зачету.**

1. Понятие «стратегическое управление». Взаимосвязь оперативного и стратегического управления.
2. Понятие «стратегия» в рыночных условиях.
3. Миссия как фактор концепции стратегии. Основные аспекты.
4. Долговременные и кратковременные цели, их функции.
5. Виды стратегий, их основные характеристики, области применения.
6. Факторы, формирующие стратегию.
7. Процесс стратегического управления. Понятие, структура, содержание основных элементов.
8. Анализ отрасли и конкуренции. Цель изучения, основные проблемы.
9. Определение доминант экономических показателей.
10. Анализ движущих сил отрасли.
11. Анализ сил конкуренции.
12. Оценка конкурентных позиций соперников.
13. Прогноз действия основных конкурентов.
14. Выявление ключевых факторов успеха.
15. Виды ключевых факторов успеха.
16. Оценка общей привлекательности. Ее ключевые факторы.
17. Анализ текущего состояния компании. Этапы анализа.
18. Индикаторы успешности стратегии.
19. SWOT-анализ. Экономическое содержание метода. Области эффективного использования.
20. Матрица SWOT-анализа.
21. Содержание сильных и слабых сторон организации.
22. Содержание возможностей и угроз для организации.

23. Отличительная компетенция. Понятие, содержание анализа.
24. Стратегический анализ затрат.
25. Структура оценки конкурентных позиций фирмы.
26. Общие конкурентные стратегии. Матрица стратегий бизнеса М. Портера.
27. Стратегия лидерства и снижения издержек. Понятие и ее содержание, основные риски.
28. Стратегия дифференциации (специализации). Понятие, содержание, основные риски.
29. Стратегия фокусирования (особого внимания). Понятие, содержание, основные риски.
30. Стратегии защиты позиций на рынке.
31. Стратегия роста и развития. Основные характеристики, области эффективного применения.
32. Стратегия роста, ее виды.
33. Стратегия вертикальной интеграции, ее виды, недостатки. Область применения.
34. Стратегия диверсифицированного роста. Область применения.
35. Основные виды стратегии диверсифицированного роста.
36. Стратегия целенаправленного сокращения объемов деятельности фирмы. Область применения.
37. Этапы развития внешнеэкономической деятельности.
38. Направления развития внешнеэкономической деятельности организации.
39. Формирование территориально-географических приоритетов внешнеэкономической деятельности организации.
40. Совершенствование механизма управления внешнеэкономическим комплексом организации.
41. Типы стратегий. Области применения стратегий.
42. Стратегия диверсифицированного роста.
43. Конгломеративная диверсификация.
44. Концентрическая диверсификация.
45. Горизонтальная диверсификация.
46. Цепочки издержек: работа с поставщиками, непосредственное производство, деятельность по распределению.
47. Интегрированная оценка конкурентной позиции фирмы. Основные направления оценки. Особенности оценки российских предприятий.
48. Ключевые индикаторы успешности выбранной стратегии.
49. Операционная прибыль по отношению к конкурентам.
50. Чистая прибыль и отдача от инвестиций.
51. Оценка сильных и слабых сторон (изучение внутренней среды).
52. Матрица Дженерал Электрик - МакКинси.
53. Слабая позиция в отрасли с высокой притягательностью.
54. Долговременная привлекательность отрасли.
55. Матрица баланса жизненных циклов (Литтл и Хофер).

- 56. Стадии эволюции спроса в отрасли.
- 57. Многонациональные стратегии диверсификации.

### **Тесты для самоконтроля.**

#### **1. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле:**

- a) анализ угроз и возможностей - это стандартная процедура в стратегическом управлении
- b) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- c) художественный образ

#### **2. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:**

- a) Технология
- b) Цели
- c) Стратегия
- d) Миссия

#### **3. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.**

- a) М. Портер
- b) Г. Саймон
- c) Б. Карлофф
- d) П. Друкер

#### **4. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли**

- a) Б. Карлофф
- b) М. Портер
- c) Г. Саймон

#### **5. Составляющие внешней среды**

- a) Микроокружение
- b) Мегаокружение
- c) Макроокружение
- d) Миниокружение

#### **6. SWOT-анализ включает ...**

- a) анализ возможностей организации и вероятных угроз
- b) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
- c) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- d) все отмеченное выше

**7. Различия STEP и SWOT анализов:**

- a) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
- b) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
- c) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

**8. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...**

- a) окружение не будет изменяться
- b) в окружении не будет происходить качественных изменений
- c) в окружении постоянно будут происходить изменения

**9. Исходный этап процесса стратегического управления**

- a) анализ среды
- b) определение миссии фирмы
- c) определение целей фирмы
- d) выработка стратегий поведения фирмы на рынке

**10. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия**

- a) принцип конкурентоспособности
- b) динамический принцип и принцип сравнительного анализа
- c) метод наблюдения
- d) системный подход
- e) принцип учета специфики предприятия
- f) сравнительный подход
- g) комплексный анализ

**11. Стратегическая зона хозяйствования - это ...**

- a) зона наибольшего хозяйственного риска
- b) перспективный сегмент рынка
- c) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
- d) свободная экономическая зона

**12. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.**

- a) Высокого
- b) Низкого



- c) Среднего

**13. Конкуренция между городами возникает по поводу ...**

- a) привлечения квалифицированных кадров
- b) привлечения капиталов
- c) привлечения капиталов и кадров
- d) продажи продукции, производимой на территории данных городов

**14. Центральная компетенция - это ...**

- a) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
- b) компетенция управленческого персонала фирмы
- c) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
- d) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

**15. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?**

- a) сильные стороны
- b) слабые стороны
- c) возможности
- d) угрозы

**16. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...**

- a) STEP – анализ
- b) SWOT- анализ
- c) управленческий анализ»
- d) проблемный анализ

**17. SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.**

- a) 1-й
- b) 2-й
- c) 3-й
- d) 4-й
- e) 5-й

**18. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:**

- a) мнения специалистов
- b) анализ конкурентной силы
- c) таблица профиля среды организации

- d) главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
- e) индикаторы стратегической деятельности
- f) публикации по проблемам организации
- g) заключение относительно конкурентной позиции +
- h) матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

**19. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой**

- a) «Бритва Якокка»
- b) «Бритва Оттава»
- c) «Бритва Оккама»
- d) «Бритва Джилетт»

**9. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:**

- a) материально-техническое обеспечение
- b) продажи
- c) закупки
- d) управление людскими ресурсами
- e) производство
- f) коммуникации
- g) анализ конкурентоспособности

**10. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации**

- a) уровень специализации поставщика
- b) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- c) темпы инфляции и нормы налогообложения
- d) последовательность в разработке продуктов
- e) рост доходов ниже среднего

**11. Характеристики корневых компетенций фирмы:**

- a) они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
- b) их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
- c) они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
- d) это знания, умения и положение фирмы на рынке
- e) это совокупность определенных ключевых факторов успеха
- f) все перечисленные
- g) правильных ответов нет

**12. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:**

- a) Цели
- b) бизнес-процессы
- c) технология
- d) люди
- e) миссия
- f) власть
- g) стратегия
- h) культура организации
- i) структура

**13. Критерии успешной стратегии**

- a) соответствие среде
- b) конкурентное преимущество
- c) эффективность
- d) полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности
- e) внутренняя согласованность составляющих
- f) допустимая степень риска
- g) гибкость

**14. Стратегия управления персоналом относится к ... стратегиям.**

- a) Функциональным
- b) Базовым
- c) Корпоративным
- d) Отраслевым

**15. Классификационные признаки систематизации стратегий**

- a) стадия жизненного цикла отрасли
- b) относительная сила отраслевой позиции организации
- c) организационная структура управления
- d) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе
- e) базовая концепция достижения конкурентных преимуществ
- f) уровень принятия решений
- g) все перечисленные
- h) правильных ответов нет

**16. Базовые стратегии:**

- a) стратегия роста
- b) стратегия сокращения
- c) стратегия достижения конкурентных преимуществ
- d) комбинированная стратегия
- e) стратегия лидера

**17. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:**

- a) ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии
- b) ситуационность
- c) уникальность
- d) будущая неопределенность как стратегическая возможность
- e) гибкая адекватность
- f) системность
- g) взаимодополняемость

**18. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает ...**

- a) активную атаку на лидера
- b) ведение интенсивной конкурентной борьбы
- c) реализацию стратегий инноваций
- d) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

**19. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:**

- a) лидерство в минимизации издержек
- b) стратегии поведения в конкурентной среде
- c) специализация в производстве продукции
- d) фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

**20. Интегрированный рост организации предполагает ...**

- a) развитие продукта (его совершенствование или создание нового)
- b) реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
- c) реализацию технологически новой продукции на новых рынках
- d) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами

**21. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на ...**

- a) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
- b) приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
- c) наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
- d) более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

**22. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:**

- a) Корпоративный

- b) бизнес-стратегии
- c) функциональные стратегии
- d) операционные стратегии
- e) все перечисленные
- f) правильных ответов нет

**23. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:**

- a) экономические, социальные, политические, юридические, экологические
- b) условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
- c) возможности и угрозы
- d) общие ценности и корпоративная культура
- e) личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании
- f) сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности
- g) все перечисленные
- h) правильных ответов нет

**24. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:**

- a) Корпоративный
- b) бизнес-стратегии
- c) высший уровень иерархии
- d) функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)
- e) средний уровень иерархии;
- f) операционные стратегии
- g) низший уровень иерархии

**25. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли**

- a) концентрированного роста
- b) интегрированного роста
- c) диверсифицированного роста
- d) сокращения

**26. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке.**

- a) стратегию развития рынка
- b) стратегию развития продукта

- c) стратегию усиления позиций на рынке

**27. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия ...**

- a) развития продукта
- b) обратной вертикальной интеграции
- c) «сбора урожая»
- d) конгломератной диверсификации
- e) сокращения расходов

**28. Стратегии, входящие в «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия**

- a) Корпоративная
- b) Деловая
- c) Функциональные
- d) Операционные

**29. Содержание портфельной стратегии включает ...**

- a) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных видов деятельности
- b) использование технологий по принципу «двойного назначения»
- c) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации
- d) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.
- e) решения о слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры
- f) все отмеченное выше

**30. Виды корпоративной стратегии диверсификации**

- a) Поглощение
- b) диверсификацию в родственные отрасли
- c) диверсификацию в неродственные отрасли
- d) стратегию свертывания и ликвидации
- e) стратегию приватизации
- f) стратегию многонациональной диверсификации
- g) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии

**31. Стратегии, образующие «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании**

- a) корпоративная стратегия
- b) стратегия горизонтальной интеграции
- c) функциональная стратегия

- d) стратегия фокусирования
- e) деловая стратегия
- f) операционная стратегия

**32. Группа стратегий, которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию**

- a) концентрированного роста
- b) интегрированного роста
- c) диверсификации
- d) сокращения

**33. Факторы, формирующие стратегию**

- a) социальные, политические, гражданские регулирующие нормы
- b) ориентация коллектива предприятия на стратегию
- c) привлекательность продукции, отрасли
- d) конкурентоспособность фирмы
- e) корпоративная культура

**34. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:**

- a) эффективность реализации отдельных стратегических программ
- b) эффективность работы персонала
- c) степень достижения поставленных стратегических целей
- d) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- e) эффективность работы подразделений

**35. В стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать ...**

- a) на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
- b) его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат
- c) на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе

**36. Стратегические изменения определяются ...**

- a) реальной конкурентной позицией организации
- b) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
- c) только внутренними особенностями данной конкретной организации
- d) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

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

- a) рентабельность активов и продаж
- b) уровень издержек производства
- c) объем продаж
- d) отгрузку товаров
- e) прибыль на вложенный капитал

**38. Типы систем стратегического контроля**

- a) Корпоративный
- b) Бюрократический
- c) Функциональный
- d) Рыночный
- e) по выходу

**39. Основные функции стратегического контроллинга**

- a) планирование стратегии
- b) контроль процесса реализации общей стратегии
- c) координация всех этапов стратегического управления
- d) мониторинг системы стратегических индикаторов
- e) мотивация персонала на реализацию стратегии

**40. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.**

- a) Да
- b) Нет

**41. Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:**

- a) Авторитарный
- b) Демократический
- c) Контролирующий
- d) Мотивирующий
- e) подход посредством сотрудничества
- f) либеральный
- g) чемпионский

**42. Пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии**

- a) Персонал
- b) имидж организации
- c) структура организации
- d) культура
- e) стиль управления
- f) системы



- g) внешняя среда
- h) опыт работы

**43. Основные функции управления реализацией стратегии:**

- a) разработка стратегической программы или плана
- b) стратегический контроль
- c) разработка базовой стратегии
- d) мотивация персонала на осуществление стратегии
- e) анализ стратегий

**44. Система специфического внутрифирменного образования (корпоративные университеты) – это ...**

- a) тренинги на основе приглашения внешних специалистов и консультантов
- b) региональные курсы повышения квалификации
- c) заключение договоров с вузами на подготовку собственных специалистов
- d) структурное подразделение организации, выполняющее определенный набор функций, включая образовательные

**45. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее ...**

- a) административный, жесткий стиль управления
- b) партисипативный стиль управления
- c) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений
- d) демократический стиль управления

**46. Два основных процесса реализации стратегии:**

- a) проведение стратегических изменений в организации
- b) выполнение основных функций управления реализацией стратегии
- c) оперативное управление реализацией стратегии
- d) стратегическое управление реализацией стратегического плана
- e) управление персоналом

**47. Основные элементы организационной культуры**

- a) ценности, социальные установки
- b) уровни иерархии
- c) нравственные принципы и деловая этика
- d) методы управления персоналом
- e) методы мотивации работников
- f) система коммуникации
- g) стиль руководства

## **11. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.**

Материально-техническое обеспечение дисциплины "Стратегический менеджмент" включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- раздаточный материал;
- Microsoft office PowerPoint;
- книжный фонд библиотеки.

Компьютерный класс, оргтехника (всё – в стандартной комплектации для самостоятельной работы); доступ к сети Интернет (во время самостоятельной подготовки). Мультимедийные средства будут использованы при проведении лекционных занятий. Справочные системы и базы данных: Бизнес-карта. Статистические компьютерные программы.

## **12. Информационное обеспечение учебной дисциплины.**

Учебники, монографии, статьи:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.
2. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
4. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. М.: ИНФРА-М, 2002.
5. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2.
6. Бочкарев А.В. Механизм формирования корпоративной культуры // Конференция исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ»: Управление в России: менеджмент роста ; сб. тезисов выступ. СПб., 2001.
7. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Проспект, 2014. – 192с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник : 3-е изд. М.: Гар- дарика, 2003.
9. Гуйар ВЖ., Келли Дж.Н. Преобразование организации / пер. с англ. М.: Типография «Новости», 2000.
10. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Т. Зуб. - М.: Проспект, 2008. - 432 с.
11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : учебник : 2-е изд., перераб. и доп. М. : Проспект; ТК Велби, 2007.
12. Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / пер. с англ. М.: Альпина, 2004.

13. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Анализ, планирование, внедрение и контроль / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.
14. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432 с
15. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
16. Маркова ВД., Кузнецова С А. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. ; Новосибирск : ИНФРА-М; Сибирское соглашение, 2007.
17. Минцберг Г., Джеймс Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. М.: Равновесие, 2004.
18. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
19. Портер М. Международная конкуренция / под общ. ред. В.Д. Щетинина; пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.
20. Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры. М.: Школа бизнеса МГУ, 2002.
21. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001.
22. Стратегический менеджмент. Планирование; Контроллинг; Учет рисков : учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008.
23. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Т. Шестопад и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 320с.
24. Томпсон АЛ., Стрикленд АДж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / под ред. Л.Г. Зайцева; пер. с англ. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
25. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие. М. : Приор, 2002.
26. Трошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. М.: Финансы и статистика; ЮНИТИ-Дана, 2004.

#### **Электронные источники**

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/i002.htm>.
2. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://akeu.ru>.
3. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru>.
4. Клуб менеджеров : профессиональное бизнес-сообщество топ-менеджеров и руководителей среднего звена [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.executive.ru>.
5. Рейнжиниринг бизнеса, бизнес-процессов, предприятий, организаций [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.reengine.ru>.

#### **Информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) — справочная правовая система «КонсультантПлюс».
2. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) — справочная правовая система «Гарант».

### **13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

#### Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям - научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

#### Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом

предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

**Структура занятия** В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме - дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть - обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение - дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность - до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность - 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

**Работа с литературными источниками** В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными

является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

## Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласована с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

## Структура выступления

**Вступление** помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

**Основная часть**, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

**Заключение** - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение



4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы
7. Приложения

### Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

### Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в водной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно

были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет- сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.