

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Московский областной филиал  
Факультет экономики и менеджмента  
*(наименование факультета)*  
Экономики и финансов  
*(наименование кафедры)*

***Задания***  
***для самостоятельной работы студентов***  
**Стратегический менеджмент и стратегический анализ**

по направлению подготовки  
Менеджмент  
*(код и наименование направления подготовки)*

Финансовый менеджмент  
*направленность (профиль)*

Магистр  
*квалификация*

Заочная  
*форма обучения*

Год набора – 2018 г.

Красногорск, 2020 г.

**Автор – составитель:**

ст. преподаватель кафедры ГМУ  
(ученое звание, ученая степень, должность)

Анисимов. Е.Я  
(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой экономики и финансов

к.э.н., профессор Головецкий Н.Я.

## ***Задание 1.***

### ***1.1. Цель и содержание задания***

*Цель задания:* формирование и закрепление знаний инструментов стратегического менеджмента

*Содержание задания:* Решить тестовое задание.

#### **1. Характерные особенности стратегических решений:**

инновационны по своей природе  
направлены на решение конкретных задач  
неопределенны по своей природе  
субъективны по своей природе  
объективны по своей природе  
множество альтернатив вполне определено

**2. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии**  
отсутствие необходимых ресурсов  
неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование  
плохое знание внешнего рынка

новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

**3. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:**

организационные  
социальные  
экономические  
правовые  
политические  
исследования ситуации и развития компании

**4. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы,**  
не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ...

политика  
тактика  
миссия  
видение  
план

**5. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.**

да  
нет

**6. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:**

в каком положении предприятие находится в настоящее время

какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию  
реальны ли установленные цели  
в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет  
каким способом достигнуть желаемого

7. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент — это управление по...»

ориентирам  
целям  
программам  
результатам  
проектам

8. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

1. бюджетирование
2. долгосрочное планирование
3. стратегическое планирование
4. стратегический менеджмент

9. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении  
на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя  
на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет

различий нет

имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

10. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться ...

собранием акционеров  
планово-экономической службой  
службой маркетинга  
генеральным директором  
бухгалтерией

11. К числу стратегических решений можно отнести:

реконструкцию предприятия  
внедрение новой технологии  
пересмотр условий поставки  
выход на новые рынки сбыта  
приобретение, слияние предприятий  
внедрение новой системы мотивации персонала  
пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

12. Высший уровень стратегического менеджмента — ... уровень деловой

корпоративный  
функциональный

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом

военные стратеги и мыслители  
философы древности и военные стратеги  
немецкие военные стратеги  
китайские философы

14. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:

приемлемость  
измеримость  
определенность во времени, сроках достижения  
достижимость  
гибкость  
сопоставимость  
взаимная поддержка  
конкретность  
согласованность

15. По очередности достижения цели делятся на ...

большие и малые  
краткосрочные, промежуточные и долгосрочные  
конкурирующие, независимые и дополнительные  
экономические и неэкономические

16. Цель организации – это ...

философия и предназначение, смысл существования организации  
предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть  
выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки  
конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого  
стремиться добиться группа, работая вместе

17. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей

положение на рынке  
инновации  
производительность  
ресурсы  
доходность (прибыльность)  
управленческие аспекты  
персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе  
социальная ответственность

18. Уровень целеобразования, который, по мнению А.И. Пригожина,  
соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления

телеономия  
целенаправленному  
целестремленному

19. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это ... цели.

маркетинговые  
финансово-экономические  
инвестиционные  
инновационные  
организационные

20. Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»

рождение  
детство  
юность  
ранняя зрелость  
окончательная зрелость (стабильность)  
старение

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

22. Элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации

описание продуктов  
основные заинтересованные группы  
характеристика рынка  
цели организации  
стратегическое намерение или видение  
технология

внутренняя концепция  
внешний образ компании, ее имидж

23. Оценка стоимости стратегических программ элементарным методом предполагает ...

сравнение с аналогичными программами, реализовавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами  
калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу  
выделение элементов затрат по их видам в целом по программе

24. Понимание термина «угрозы и возможности»

в буквальном смысле  
анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом

управлении

обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде  
художественный образ

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

технология

цели

стратегия

миссия

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

М. Портер

Г. Саймон

Б. Карлофф

П. Друкер

26. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

Б. Карлофф

М. Портер

Г. Саймон

27. Составляющие внешней среды

микроокружение

мегаокружение

макроокружение

миниокружение

28. SWOT-анализ включает ...

анализ возможностей организации и вероятных угроз

анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами

анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков

все отмеченное выше

29. Различия STEP и SWOT анализов:

SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда

организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

30. Организация, использующая стратегическое управление, планирует

свою деятельность исходя из того, что ...

окружение не будет изменяться

в окружении не будет происходить качественных изменений

в окружении постоянно будут происходить изменения

31. Исходный этап процесса стратегического управления

анализ среды

определение миссии фирмы  
определение целей фирмы  
выработка стратегий поведения фирмы на рынке

32. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия  
принцип конкурентоспособности  
динамический принцип и принцип сравнительного анализа  
метод наблюдения  
системный подход  
принцип учета специфики предприятия  
сравнительный подход  
комплексный анализ

33. Стратегическая зона хозяйствования — это ...  
зона наибольшего хозяйственного риска  
перспективный сегмент рынка  
сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход  
свободная экономическая зона

34. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.  
высокого  
низкого  
среднего

35. Конкуренция между городами возникает по поводу ...  
привлечения квалифицированных кадров  
привлечения капиталов  
привлечения капиталов и кадров  
продажи продукции, производимой на территории данных городов

36. Центральная компетенция — это ...  
компетенция чиновников центральных министерств и ведомств  
компетенция управленческого персонала фирмы  
компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции  
уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

37. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?  
сильные стороны  
слабые стороны  
возможности  
угрозы

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

STEP – анализ

SWOT- анализ

управленческий анализ»

проблемный анализ

39. SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.

1-й

2-й

3-й

4-й

5-й

40. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:

мнения специалистов

анализ конкурентной силы

таблица профиля среды организации

главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть

индикаторы стратегической деятельности

публикации по проблемам организации

заклучение относительно конкурентной позиции +

матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние

благоприятные возможности – внешние угрозы»

41. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы

внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его

взаимоотношения с внешней средой

«Бритва Якокка»

«Бритва Оттава»

«Бритва Оккама»

«Бритва Джилетт»

42. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:

материально-техническое обеспечение

продажи

закупки

управление людскими ресурсами

производство

коммуникации

анализ конкурентоспособности

43. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации

уровень специализации поставщика

концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами

темпы инфляции и нормы налогообложения

последовательность в разработке продуктов

рост доходов ниже среднего

44. Характеристики корневых компетенций фирмы:

они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для

потребителя

их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам

они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках  
это знания, умения и положение фирмы на рынке  
это совокупность определенных ключевых факторов успеха  
все перечисленные  
правильных ответов нет

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

цели  
бизнес-процессы  
технология  
люди  
миссия  
власть  
стратегия  
культура организации  
структура

46. Критерии успешной стратегии

соответствие среде  
конкурентное преимущество  
эффективность  
полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности  
внутренняя согласованность составляющих  
допустимая степень риска  
гибкость

47. Стратегия управления персоналом относится к ... стратегиям.

функциональным  
базовым  
корпоративным  
отраслевым

48. Классификационные признаки систематизации стратегий

стадия жизненного цикла отрасли  
относительная сила отраслевой позиции организации  
организационная структура управления  
степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе  
базовая концепция достижения конкурентных преимуществ  
уровень принятия решений  
все перечисленные  
правильных ответов нет

49. Базовые стратегии:

стратегия роста  
стратегия сокращения  
стратегия достижения конкурентных преимуществ  
комбинированная стратегия  
стратегия лидера

50. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:  
ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии  
ситуационность  
уникальность  
будущая неопределенность как стратегическая возможность  
гибкая адекватность  
системность  
взаимодополняемость

51. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает ...

активную атаку на лидера  
ведение интенсивной конкурентной борьбы  
реализацию стратегий инноваций  
охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

52. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:

лидерство в минимизации издержек  
стратегии поведения в конкурентной среде  
специализация в производстве продукции  
фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

53. Интегрированный рост организации предполагает ...

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

54. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на ...

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

55. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:

корпоративный  
бизнес-стратегии  
функциональные стратегии  
операционные стратегии  
все перечисленные  
правильных ответов нет

56. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:

экономические, социальные, политические, юридические, экологические условия конкуренции, общая привлекательность отрасли  
возможности и угрозы  
общие ценности и корпоративная культура  
личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании  
сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности  
все перечисленные  
правильных ответов нет

57. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:

корпоративный  
бизнес-стратегии  
высший уровень иерархии  
функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)  
средний уровень иерархии;  
операционные стратегии  
низший уровень иерархии

58. Цели объединения компаний в стратегические союзы:

сотрудничество в сфере технологий  
создание новых товаров  
увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании  
совместное формирование новой компетенции  
обладает реальной возможностью эффективно управлять общими и административными издержками при увеличении количества звеньев цепочки ценностей  
все перечисленные  
правильных ответов нет

59. Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она ...

создает конкурентное преимущество  
повышает эффективность стратегически важных видов деятельности  
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте  
выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов  
все перечисленные  
правильных ответов нет

60. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам

большая доля рынка  
чувствительные к потребительской ценности покупателя

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

61. Стратегия первопроходца приносит успех, если ...  
первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей  
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте  
в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих  
способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам  
потребности покупателей и способы использования товара разнообразны  
публичные заявления руководства компании свидетельствуют о намерении  
любой ценой сохранить свою долю рынка  
первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая  
повторные покупки  
обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение  
стратегии конкурентами

62. Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию  
широкой дифференциации  
качественная базовая модель товара в нескольких модификациях  
большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на  
дифференцирующие свойства  
диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от  
нескольких до многочисленных

63. Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при  
реализации стратегии оптимальных издержек  
лидерство по издержкам  
предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов  
больше потребительской ценности за ту же цену  
лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка  
придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного  
сегмента

64. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию широкой  
дифференциации  
большая доля рынка  
чувствительные к потребительской ценности покупатели  
узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно  
отличаются от господствующих на рынке в целом

65. Приоритеты в маркетинге компании, которая реализует  
сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой  
дифференциации  
придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить;  
повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации  
попытка представить как преимущество те свойства товара, которые  
обеспечивают низкие издержки  
анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик  
товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента  
снижение цены ниже уровня конкурентов на аналогичные товары или

сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств

66. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупателя

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

67. Условия, в которых целесообразно компании выбрать стратегию лидерства по издержкам

существует сильная конкуренция по цене

стандартный или предназначенный для широкого потребителей товар

потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара

новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы

68. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупателя

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

69. Стратегические риски для быстро растущих компаний:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии

запаздывание в адаптации своих компетенций

концентрация на получение краткосрочной прибыли

попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего

концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах

создание избыточных мощностей

недостаточно быстрое и значительное сокращение издержек

70. Стратегии для компаний – преследователей

наступательная стратегия для захвата доли рынка

стратегия активной обороны

стратегия превосходящего качества

стратегия роста за счет поглощения конкурентов

стратегия специализации

стратегия отличительного имиджа

стратегия демонстрации силы

завоевание лидерства по издержкам

71. Стратегии выхода из кризиса:

распродажа части активов для получения наличных средств и спасения

оставшейся части бизнеса  
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте  
пересмотр текущей стратегии  
придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить;  
повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации  
принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов  
сокращение издержек  
все перечисленные  
правильных ответов нет

#### 72. Стратегии компаний в сегментированных отраслях

создание стандартных подразделений компании  
завоевание лидерства по издержкам  
товарная специализация  
потребительская специализация  
географическая специализация  
стратегия активной обороны  
стратегия превосходящего качества  
стратегия отличительного имиджа  
стратегия активной обороны

#### 73. Наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях

стратегия инноваций  
совершенствование деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции)  
захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштаба и успешно противодействовать конкурентам  
стратегия «снятия сливок»  
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса  
стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда)  
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)  
стратегия прямой атаки на лидера или неотступного следования за ним  
дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли

#### 74. Стратегические риски в зрелых отраслях:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии  
запаздывание в адаптации своих компетенций  
концентрация на получение краткосрочной прибыли  
попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего  
концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах  
создание избыточных мощностей  
недостаточно быстрое или недостаточно значительное сокращение издержек

75. Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках:

реагирование на изменения  
прогнозирование изменений  
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба  
управление изменениями рынка  
наступательная стратегия для захвата лидерства в отрасли  
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

76. Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:

ассортимента и количества товарных групп  
оптимизация цепочки ценности  
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса  
стратегия «снятия сливок»  
снижение издержек  
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба  
наращивание усилий по продвижению  
выход на международные рынки

77. Стратегии для компаний в отраслях на этапе на этапе застоя или спада

– это ...

сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли  
стратегия «снятия сливок»  
отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления  
расширение рынка для получения более высокой прибыли  
стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам  
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

78. Стратегии для компаний – лидеров отрасли

наступательная стратегия  
стратегия активной обороны  
стратегия демонстрации силы  
стратегия роста за счет поглощения конкурентов  
стратегия специализации  
стратегия превосходящего качества  
стратегия отличительного имиджа

***1.2. Учебная литература, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» и иные источники, рекомендуемые для выполнения задания***

#### Основная литература.

1. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / Б. Т. Кузнецов. – Электрон. текстовые дан. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/10511>

2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – Электрон. текстовые дан. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 302 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8582>

3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Электрон. текстовые дан. – М. : Дашков и К, 2014. – 468 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24817>

#### Дополнительная литература:

4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 375 с.

5. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – Москва : РИОР : Инфра-М, 2013. – 170 с.

6. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2012. – 319 с.

7. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. – Москва : Юрайт, 2013. – 223 с.

#### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

8. Стратегический менеджмент : учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.

9. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – 319 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации

стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/52064>

11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/

Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>

#### Нормативные правовые документы.

1. Международный стандарт ISO 9001-2000 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению стандарта в образовании (вторая редакция стандарта принята в 2007 году)

2. ГОСТ Р 52614.2 – 2006 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.

3. ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 г. №125-ФЗ.

4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшего учебного заведения), утвержденного постановлением Правительства РФ от 14.02.2008 г. № 71.

Интернет-ресурсы, справочные системы:

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.aup.ru>

2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/>

Периодические издания

1. «Менеджмент в России и за рубежом»

2. «Маркетинг в России и за рубежом»

3. «Управление персоналом»

4. «Проблемы теории и практики управления»

5. «Проблемы экономики и менеджмента»

## **Задание 2.**

### **2.1. Цель и содержание задания**

*Цель задания:* закрепление навыка использования методы ситуационного анализа внешней и внутренней среды организаций

*Содержание задания:* Проанализируйте и решите следующую ситуацию тестовое задании.

#### **Ситуация**

##### **Устав ОАО «Ле Маз».**

Устав Открытого Акционерного Общества «Лебедянский машиностроительный завод» разработан в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, в акционерные Общества» от 1 июня 1992 года №721, зарегистрировано Постановлением Главы администрации №357 от 30.10.1992 года. С присвоением номера государственной регистрации №89.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным Законом «Об акционерных Обществах» (далее Закон) и настоящим Уставом.

В случае изменения норм действующего законодательства, настоящий Устав действует в части не противоречий их императивным нормам.

По вопросам не нашедшим отражение в настоящем Уставе Общество руководствуется действующим законодательством.

##### *Статья 1.*

##### **Наименование и местонахождение общества.**

1.1 Полное официальное наименование Общества – открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод». Сокращённое фирменное наименование – ОАО «ЛеМаз».

1.2 Местонахождение Общества – 399611, г. Лебедянь, Липецкой области, ул. Машиностроителей, дом №1, телетайп 101425 ЛеМаз, факс (07466) 5-40-14, телекс 101125 YFL RU, телефон 5-04-07. E-mail: lemazagw – li, li pet sk. Su.

##### *Статья №2.*

##### **Юридический статус общества**

1.1. Общество является: открытым Акционерным Обществом, юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, нести гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых отдельных видов деятельности, требующих специального разрешения при наличии лицензии. Общество имеет круглую печать по своим полным фирменным наименованиям с указанием, места нахождения, штампы, бланки, фирменный знак (символику), банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории РФ и за её пределами.

1.2. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам, Общества не отвечают по обязательствам акционеров, акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

### *Статья 3*

#### **Ликвидация общества.**

1.1 Ликвидация общества влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

1.2 Общество может быть ликвидировано в следующих случаях:

- добровольно по решению общего собрания акционеров;
- если стоимость чистых активов общества становится меньше определённого Законом минимального размера уставного капитал;
- по решению суда.

1.3 Общество считается ликвидированным после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридический лиц.

1.4 Правовое положение создания и ликвидации Общества регулируется главой Закона.

Председатель собрания  
Грицай

С.В.

Секретарь собрания  
Кущева

И.Д.

Лебедянский машиностроительный завод основан в 1946 году. Завод специализируется на создании, производстве, обслуживании и ремонте насосов, насосных агрегатов.

Сначала завод выпускал поршневые насосы, предназначенные для перекачивания различных жидкостей в народном хозяйстве. Выпуском поршневых насосов завод занимался до 1970 г. ОАО «ЛеМаз» стал выпускать центробежные насосы для перекачки нефти. Также ОАО «ЛеМаз» работает на Министерство обороны Российской Федерации. Он выпускает насосы для подводных лодок. После перестройки завод «ЛеМаз» работает на договорной основе.

В настоящее время завод ведёт направление по завоеванию мирового рынка. В основном заказчиками ОАО «ЛеМаз» являются нефтеперерабатывающие компании, также как «ТНК», «Сибнефть», министерство обороны РФ.

На заводе «ЛеМаз» выпускают 19 видов насосов. Работает порядка 1500 человек. Имеются партнёры – это завод в г. Москве: «Борец», Альметьевский завод «Алмаз». Так как эти заводы являются более перспективными, то они и являются главными конкурентами «ЛеМаза».

В связи с тем, что завод работает на договорной основе, то перспектив для расширения производства у них нет. Завод выпускает около 300 насосов в месяц. Цены на насосы ниже чем на заводах партнёров.

ОАО «ЛеМаз» принимает активное участие в различных выставках, а так же в выставках на мировом уровне. Например, в 2015 году он принимал участие в китайской выставке в Шанхае. Китай заинтересовался продукцией "ЛеМаз".

Что касается рекламы, то ведётся деятельность в этом направлении, ОАО «ЛеМаз» выпускает журнал «Нефтегазовое оборудование», а также различные прайс-листы по назначению и применению каждого насоса в отдельности. Имеется сайт-страничка в Интернете.

### **Вопросы:**

Каковы задачи предприятия с точки зрения основных услуг или изделий, основных рынков и технологий?

Дайте характеристику внешней среды предприятия.

Какие группы людей оказывают влияние на деятельность организации?

Опишите организационную культуру предприятия.

Кто является клиентами организации, какие потребности клиентов удовлетворяет производство?

Сформулируйте узкую миссию предприятия по отношению к полученной прибыли.

Сформулируйте миссию предприятия в широком смысле.

*Учебная литература, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» и иные источники, рекомендуемые для выполнения задания*

#### Основная литература.

1. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / Б. Т. Кузнецов. – Электрон. текстовые дан. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/10511>

2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – Электрон. текстовые дан. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 302 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8582>

3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Электрон. текстовые дан. – М. : Дашков и К, 2014. – 468 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24817>

#### Дополнительная литература:

4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 375 с.

5. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – Москва : РИОР : Инфра-М, 2013. – 170 с.

6. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2012. – 319 с.

7. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. – Москва : Юрайт, 2013. – 223 с.

#### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

8. Стратегический менеджмент : учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.

9. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – 319 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации

стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/52064>

11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/

Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>

#### Нормативные правовые документы.

1. Международный стандарт ISO 9001-2000 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению стандарта в образовании (вторая редакция стандарта принята в 2007 году)

2. ГОСТ Р 52614.2 – 2006 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.

3. ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 г. №125-ФЗ.

4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшего учебного заведения), утвержденного постановлением Правительства РФ от 14.02.2008 г. № 71.

Интернет-ресурсы, справочные системы:

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.aup.ru>

2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/>

Периодические издания

1. «Менеджмент в России и за рубежом»

2. «Маркетинг в России и за рубежом»

3. «Управление персоналом»

4. «Проблемы теории и практики управления»

5. «Проблемы экономики и менеджмента»

### **Задание 3.**

#### **3.1. Цель и содержание задания**

*Цель задания:* совершенствовать навык оценки и прогнозирования рисков в системе стратегического управления

*Содержание задания.*

Пионер российского компьютерного производства фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 года объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным назначением. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариус» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако, обвалившийся рубль и введение повышенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1500 компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме было не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта

попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариус» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также в сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

### **Вопросы к ситуации.**

1. На сколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Какие показатели контроля необходимы для того, чтобы определить отклонения реального состояния фирмы от желаемого?
5. Постройте схему этапов проведения стратегического контроля за деятельностью фирмы.

### ***3.2. Учебная литература, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» и иные источники, рекомендуемые для выполнения задания***

Основная литература.

1. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / Б. Т. Кузнецов. – Электрон. текстовые дан. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/10511>

2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – Электрон. текстовые дан. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 302 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8582>

3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Электрон. текстовые дан. – М. : Дашков и К, 2014. – 468 с. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24817>

Дополнительная литература:

4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 375 с.

5. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – Москва : РИОР : Инфра-М, 2013. – 170 с.

6. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2012. – 319 с.

7. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. – Москва : Юрайт, 2013. – 223 с.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

8. Стратегический менеджмент : учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.

9. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – 319 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации

стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/52064>

11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/

Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>

Нормативные правовые документы.

1. Международный стандарт ISO 9001-2000 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению стандарта в образовании (вторая редакция стандарта принята в 2007 году)

2. ГОСТ Р 52614.2 – 2006 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.

3. ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 г. №125-ФЗ.

4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшего учебного заведения), утвержденного постановлением Правительства РФ от 14.02.2008 г. № 71.

Интернет-ресурсы, справочные системы:

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.aup.ru>
2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/>

Периодические издания

1. «Менеджмент в России и за рубежом»
2. «Маркетинг в России и за рубежом»
3. «Управление персоналом»
4. «Проблемы теории и практики управления»
5. «Проблемы экономики и менеджмента»

### **Перечень вопросов к зачету**

1. Сущность стратегического управления.
2. Понятия «внешняя» и «внутренняя» среда организации и их основные компоненты.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды организации.
5. Методы стратегического анализа среды.
6. SWOT-анализ (этапы осуществления, матрица).
7. Миссия организации (условия и факторы ее формирования).
8. Цели организации, их особенности и виды.
9. Понятие «стратегия организации», ее особенности.
10. Уровни стратегии (корпоративная, деловая, функциональная и операционная).
11. Стратегии концентрированного и интегрированного роста.
12. Стратегия диверсифицированного роста и стратегия сокращения.
13. Рыночная стратегия фирмы.
14. Выбор стратегии фирмы.
15. Модель чистой конкуренции и олигополия.
16. Монополистическая конкуренция и монополия.
17. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
18. Задачи и стадии реализации стратегии.
19. Стратегические изменения фирмы.

20. Мероприятия и методы, способствующие успеху стратегических изменений.

21. Стили руководства в проведении стратегических изменений.

22. Задачи и структура стратегических изменений.

23. Понятие «жизненного цикла продукта». Фазы жизненного цикла. Влияние ЖЦП на стратегические решения.

24. Продуктовая стратегия фирмы.

25. Матрица Бостонской консультативной группы.

26. Модель консалтинговой компании Артур Д. Литтл (ADL/LC).

27. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).

28. Организационная культура фирмы (содержание, факторы, виды).

29. Организационная культура фирмы и ее стратегия.

30. Определения стратегии по Г. Минцбергу.

31. Принципы и система стратегического управления.

32. PEST-анализ внешней среды организации.

33. Анализ стратегических факторов внешней среды организации.

34. Анализ жизненного цикла организации.

35. Процесс разработки стратегии.

36. Формирование стратегии фирмы.

37. GAP-анализ в разработке стратегии организации.

38. Стратегия и конкурентное преимущество.

39. Конкурентный анализ в разработке стратегии организации.

40. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы.

41. Базовые стратегии роста организации.

42. Сущность отраслевых стратегий и пути их реализации.

43. Портфельный анализ.

44. Разработка стратегии роста с использованием матрицы Ансоффа «товар – рынок».

45. Разработка стратегии роста с использованием матрицы БКГ.

46. Система бизнес-стратегий: модель GE-McKinsey (матрица «Дженерал Электрик – «МакКинзи»).

47. Метод сценарного моделирования.

48. Методика использования слабых сигналов.

49. Система стратегического контроллинга.

50. Выбор организационной структуры, соответствующей принятой стратегии.