

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

---

Факультет экономических и социальных наук  
Кафедра менеджмента и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой менеджмента и  
предпринимательства

Протокол от «03» сентября 2019 г.

№ 11/02-05-03/19

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.01 Стратегический менеджмент и стратегический анализ  
по направлению подготовки**

**38.04.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) подготовки**

**«Управление в малом бизнесе»**

**Квалификация  
Магистр**

**Форма обучения  
Очная**

**Год набора – 2020**

**Москва, 2019 г.**

**Автор-составитель:**

старший преподаватель Шаталин В.П.

**И.о. заведующего кафедрой менеджмента и предпринимательства:**

к.э.н., доцент Ицаков Е.Д.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1 Основная литература
  - 6.2 Дополнительная литература
  - 6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4 Нормативные правовые документы
  - 6.5 Интернет-ресурсы
  - 6.6 Иные источники
7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»

1.1.обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений организации
ДПК-2	способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем, связанных с использованием проектного подхода в предпринимательской деятельности, полученные отечественными и зарубежными исследователями	ДПК-2.1	Умение проводить анализ системы управления в компании вырабатывать рекомендации по ее улучшению
ДПК-3	способность проводить самостоятельные исследования в рамках использования проектного подхода в предпринимательской деятельности в соответствии с разработанной программой	ДПК-3.2	Умение проводить анализ разработанной программы и вырабатывать рекомендации по ее улучшению

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства (профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации организации производства»)	ПК-2.1	<p><b>на уровне знаний:</b>  знание концепций, инструментов и терминов, используемых в стратегическом менеджменте;  знание этапов и специфики разработки, исполнения и контроля стратегических решений;  знание основных типов корпоративных стратегий;  знание наиболее распространенных причин неудач в стратегическом менеджменте.</p> <p><b>на уровне умений:</b>  умение проводить анализ корпоративной структуры и функционирования для определения сильных и слабых факторов в деятельности компании;  умение проводить анализ конкурентной внешней среды для выявления благоприятных возможностей и/или потенциальных угроз позициям компании;  умение определять, формулировать, обосновывать и доводить до персонала стратегические корпоративные цели;  умение обеспечивать реализацию принятых стратегических решений в масштабах корпорации и ее структурных подразделений.</p> <p><b>на уровне навыков:</b>  навык обобщения факторов и аналитических результатов и их применения в корпоративных масштабах;  навык принятия стратегических решений на основе анализа и понимания внутренней и внешней среды корпорации, качественного и количественного прогнозирования и индивидуальной интуиции;  навык лидерства в менеджерской практике и в мотивации персонала для выполнения стратегических целей с наивысшими результатами;  навык интерпретации анализа текущей ситуации и внесения необходимых корректив в стратегию компании.</p>

Стратегическое управление процессами конструкторской, технологической и организационной подготовки производства (профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»). Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками»)	ДПК-2.1	<p><b>на уровне знаний:</b>  знание методов и критериев оценки деловой среды в работах отечественных и зарубежных исследователей;  знание инструментов и техники прогнозирования в бизнес-среде;  знание источников информации по внешней среде, необходимой для стратегического планирования;  знание аналитических подходов при разработке стратегических решений;  знание корпоративных стратегий и критериев, определяющих выбор оптимального решения в конкретных условиях.</p> <p><b>на уровне умений:</b>  умение понимать аргументацию и выводы исследователей актуальных проблем менеджмента;  умение обобщать выводы и рекомендации исследователей и оценивать возможности их применения компанией в конкретной ситуации;  умение оценить и проанализировать реальные позиции компании в ее конкурентной бизнес-среде.</p> <p><b>на уровне навыков:</b>  навык владения иностранным (английским) языком;  навык понимания корпоративных проблем, требующих разрешения;  навык проведения внутреннего и внешнего аудита, включая анализ микро- и макросреды компании.</p>
Административное регламентирование работы самостоятельного специального подразделения внутреннего контроля (профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»)	ДПК-3.2	<p><b>на уровне знаний:</b>  знание специфики внутренней и внешней среды компании;  знание факторов микро- и макросреды компании;  знание инструментов, механизмов и методов анализа и оценки деятельности компании;  знание принципов выработки оптимальных корпоративных решений.</p> <p><b>на уровне умений:</b>  умение получать детальную информацию о внутренней и внешней среде организации;  умение создать матрицу оценки факторов внутренней среды компании;  умение создать матрицу оценки факторов внешней среды компании;  умение построить модель Портера для конкурентного анализа;  умение создать матрицу конкурентного профиля компании.</p> <p><b>на уровне навыков:</b>  навык разработки и принятия стратегических решений на основе исследований по определению и оценке позиций компании в конкурентной бизнес среде;  навык прогнозирования и моделирования развития бизнес ситуации и действий компании в стратегической перспективе;  навык разработки оптимальной стратегии компании, исходя из позиций компании и личной интуиции.</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины – 72 часа, из них количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 16, в том числе

- занятий лекционного типа – 2,
- занятий семинарского типа – 14.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 56. Формой промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом является экзамен.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.Б.01 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» изучается в 1 семестре 1 курса магистратуры.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин: «Социально-психологическая адаптация инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья к образовательной среде вуза», «Методика самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья».

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний концепций, инструментов и терминов, используемых в стратегическом менеджменте; этапов и специфики разработки, исполнения и контроля стратегических решений; основных типов корпоративных стратегий; наиболее распространенных причин неудач в стратегическом менеджменте.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### **3. Содержание и структура дисциплины**

#### ***Очная форма обучения***

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваем ости **, промежу точной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ	ЛР/ЭО , ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	КСР		
Тема 1	Суть стратегического управления The Nature of Strategic Management	9			2		7	Т
Тема 2	Видение бизнеса и миссия компании The Business Vision and Mission	9			2		7	О
Тема 3	Анализ внешней микро- и макросреды компании The External Assessment	9	1		1		7	О
Тема 4	Анализ внутренней среды компании The Internal Assessment	8			1		7	Д
Тема 5	Типы стратегий и принципы их функционирования Strategies in action	10	1		2		7	Т
Тема 6	Определение набора доступных стратегий и выбор оптимального стратегического направления Strategy analysis and choice	9			2		7	О
Тема 7	Реализация стратегии на корпоративном и функциональных уровнях Implementing strategies: management, marketing, finance/accounting, R&D, and MIS issues	9			2		7	Д
Тема 8	Обозрение, оценка и контроль	9			2		7	Т

	реализации стратегии Strategy review, evaluation, and control							
Промежуточная аттестация								Зачет
<b>Всего:</b>	72	2		14		56		

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Суть стратегического управления

1. Определение понятия стратегический менеджмент/управление
2. Этапы стратегического управления
3. Стратегическое решение как синергия анализа и интуиции
4. Модель процесса стратегического менеджмента
5. Ключевые термины в стратегическом управлении

#### Тема 2. Видение бизнеса и миссия компании

1. Понятия видения и миссии
2. Важность и необходимость разработки мессиджа о видении и миссии
3. Характеристика и компоненты мессиджа о миссии компании
4. Написание и оценка мессиджа о миссии

#### Тема 3. Анализ внешней микро- и макросреды компании

1. Природа внешнего аудита
2. Экономические факторы влияния
3. Факторы социального, культурного, демографического влияния на конкурентную среду компании
4. Политические, государственные и юридические факторы влияния
5. Роль технологического прогресса на состояние среды
6. Факторы влияния на уровень конкуренции среды
7. Конкурентный анализ по Портеру: Модель пяти сил
8. Инструменты и технологии делового прогнозирования
9. Создание матрицы оценки внешних факторов (EFE)
10. Создание матрицы конкурентного профиля (CPM)

#### Тема 4. Анализ внутренней среды компании

1. Природа внутреннего аудита
2. Интеграция корпоративной культуры и стратегии
3. Оценка функционирования менеджмента, маркетинга, финансов и бухгалтерии, производства и оперативного управления
4. Создание матрицы оценки внутренних факторов (IFE)

#### Тема 5. Типы стратегий и принципы их функционирования

1. Понятие долгосрочных целей компании



2. Классификация типов стратегий
3. Интеграционные стратегии
4. Интенсивные стратегии роста
5. Стратегии диверсификации
6. Оборонительные стратегии
7. Общие стратегии по определению М.Портера
8. Стратегии для малого бизнеса
9. Стратегические решения в некоммерческих организациях

**Тема 6.** Определения набора доступных стратегий и выбор оптимального стратегического направления

1. Природа анализа доступных стратегий
2. Всеобъемлющая структура разработки стратегии
3. Определение исходных факторов
4. Определение доступных стратегий с учетом исходных факторов и использованием матриц оценки позиций компании (TOWS, SPACE, BCG, IFE)
5. Выбор стратегического направления
6. Культурные и политические аспекты выбора оптимального стратегического направления

**Тема 7.** Реализация стратегии на корпоративном и функциональных уровнях

1. Характер реализации стратегии в сфере корпоративного менеджмента:
  - Приведение структуры компании в соответствие со стратегией
  - Выработка критериев оценки деятельности и вознаграждения в соответствие со стратегией
  - Управление конфликтами
  - Управление людскими ресурсами
2. Реализация стратегии на функциональных уровнях:
  - маркетинг
  - финансы
  - бухгалтерия
  - изыскания
  - информационные технологии

**Тема 8.** Обзор, оценка и контроль реализации стратегии

1. Сущность оценки стратегии
2. Критерии оценки стратегии
3. Доступные источники информации для оценки стратегии
4. Характеристики эффективной системы оценки
5. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств
6. Аудиторство

4. **Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:**

– при проведении занятий лекционного типа:

- Выборочный блиц-опрос
- Дискуссии
- Кейс-стади
- Тестирование

– при проведении занятий семинарского типа:

- Выборочный блиц-опрос на семинарском занятии
- Кейс-стади
- Опрос
- Дискуссии

– при контроле результатов самостоятельной работы студента:

- Тестирование
- Коллоквиум
- Контрольная работа
- Кейс-стади
- Опрос

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)**  
промежуточная аттестация проводится в форме тестирования.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

Типовые оценочные средства по теме 1

1. Определение понятия стратегический менеджмент/управление
2. Этапы стратегического управления
3. Стратегическое решение как синергия анализа и интуиции
4. Модель процесса стратегического менеджмента
5. Ключевые термины в стратегическом управлении

Типовые оценочные средства по теме 2

1. Понятия видения и миссии
2. Важность и необходимость разработки мессиджа о видении и миссии
3. Характеристика и компоненты мессиджа о миссии компании
4. Написание и оценка мессиджа о миссии

Типовые оценочные средства по теме 3

1. Природа внешнего аудита
2. Экономические факторы влияния
3. Факторы социального, культурного, демографического влияния на конкурентную среду компании
4. Политические, государственные и юридические факторы влияния
5. Роль технологического прогресса на состояние среды
6. Факторы влияния на уровень конкуренции среды
7. Конкурентный анализ по Портеру: Модель пяти сил
8. Инструменты и технологии делового прогнозирования
9. Создание матрицы оценки внешних факторов (EFE)
10. Создание матрицы конкурентного профиля (CPM)

#### Типовые оценочные средства по теме 4

1. Природа внутреннего аудита
2. Интеграция корпоративной культуры и стратегии
3. Оценка функционирования менеджмента, маркетинга, финансов и бухгалтерии, производства и оперативного управления
4. Создание матрицы оценки внутренних факторов (IFE)

#### Типовые оценочные средства по теме 5

1. Понятие долгосрочных целей компании
2. Классификация типов стратегий
3. Интеграционные стратегии
4. Интенсивные стратегии роста
5. Стратегии диверсификации
6. Оборонительные стратегии
7. Общие стратегии по определению М.Портера
8. Стратегии для малого бизнеса
9. Стратегические решения в некоммерческих организациях

#### Типовые оценочные средства по теме 6

1. Природа анализа доступных стратегий
2. Всеобъемлющая структура разработки стратегии
3. Определение исходных факторов
4. Определение доступных стратегий с учетом исходных факторов и использованием матриц оценки позиций компании (TOWS, SPACE, BCG, IFE)
5. Выбор стратегического направления
6. Культурные и политические аспекты выбора оптимального стратегического направления

#### Типовые оценочные средства по теме 7

1. Характер реализации стратегии в сфере корпоративного менеджмента:
  - Приведение структуры компании в соответствие со стратегией
  - Выработка критериев оценки деятельности и вознаграждения в соответствие со стратегией
  - Управление конфликтами
  - Управление людскими ресурсами
2. Реализация стратегии на функциональных уровнях:
  - маркетинг
  - финансы
  - бухгалтерия
  - изыскания
  - информационные технологии

#### Типовые оценочные средства по теме 8

1. Сущность оценки стратегии
2. Критерии оценки стратегии
3. Доступные источники информации для оценки стратегии
4. Характеристики эффективной системы оценки
5. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств
6. Аудиторство

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код	Наименование компетенции	Код	этапа	Наименование	этапа
-----	--------------------------	-----	-------	--------------	-------

компетенции		освоения компетенции	освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений организации
ДПК-2	способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем, связанных с использованием проектного подхода в предпринимательской деятельности, полученные отечественными и зарубежными исследователями	ДПК-2.1	Умение проводить анализ системы управления в компании вырабатывать рекомендации по ее улучшению
ДПК-3	способность проводить самостоятельные исследования в рамках использования проектного подхода в предпринимательской деятельности в соответствии с разработанной программой	ДПК-3.2	Умение проводить анализ разработанной программы и вырабатывать рекомендации по ее улучшению

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.1	<p>Определяет сильные стороны организации на рынке</p> <p>Определяет слабые стороны организации на рынке</p> <p>Определяет возможности, существующие для организации на рынке</p> <p>Определяет угрозы, существующие для компании на рынке</p> <p>Проведен анализ конкурентной среды (например, PEST анализ)</p> <p>Знает современные технологии проведения стратегического анализа</p> <p>Способен анализировать компанию с точки зрения стратегического анализа</p>	<p>Использует реинжиниринговый подход к проектированию организационных структур</p> <p>Корректирует размер и масштаб организационной структуры</p> <p>Анализирует и проектирует эффективные межличностные, групповые и организационные коммуникации для выработки эффективной организационной структуры</p>
ДПК-2.1	<p>Использует основные этапы развития практики менеджмента, основные теории и концепции менеджмента, умеет дополнять примерами и сравнениями</p> <p>Использует методологию и исследовательские приемы, используемые для анализа систем управления, дает обоснованные рекомендации по улучшению конкретной ситуации из практики менеджмента</p>	<p>Анализирует текущее состояние и оценивает перспективы развития компании</p> <p>Применяет методику оценки возможных сценариев развития компании</p> <p>Интерпретирует и систематизирует полученную информацию в ходе проведения анализа</p>

ДПК-3.2	<p>Определяет методологию и исследовательские приемы, используемые при проведении анализа исследования</p> <p>Дает обоснованные рекомендации по улучшению конкретного этапа исследования</p>	<p>Даёт рекомендации по улучшению исследования в ходе проведения научно-исследовательской деятельности.</p> <p>Производит математическую и финансовую оценку разработанной программы. Владеет навыками анализа, обработки и хранения информации для проведения научно-исследовательской деятельности</p>
---------	--	--

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Комплект тестов (тестовых заданий)

по дисциплине: Стратегический менеджмент и стратегический анализ

##### 1. Квиз:

- а) вариант 1;
- б) вариант 2;

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов выставляется студенту, за каждый правильный ответ квиза, состоящего из 20 вопросов;
- максимальное количество баллов за тест - 100

##### 2. Тест середины семестра:

- а) вариант 1;
- б) вариант 2;

Критерии оценки (в баллах):

- 2 балла выставляется студенту, за каждый правильный ответ на альтернативный или вопрос множественного выбора, всего 50 вопросов;
- максимальное количество баллов за тест - 100

##### 3. Финальный тест:

- а) вариант 1;
- б) вариант 2;
- в) вариант 3;

Критерии оценки (в баллах):

- 2 балла выставляется студенту, за каждый правильный ответ на альтернативный или вопрос множественного выбора, всего 40 вопросов;
- 10 баллов выставляется студенту за ответ на вопрос в форме краткого эссе, всего 2 вопроса;
- максимальное количество баллов за тест - 100

Примеры тестов:

<b><u>Contemporary strategic analysis</u></b>	<b><u>Quiz 1</u></b> Fall 20__
---	-----------------------------------

Also, print your initials in the upper right corner of each page, please.

1. Which stage in the strategy-formulation framework focuses on generating feasible alternative strategies?
  - a. Input
  - b. Output
  - c. Decision
  - d. Stage 3
  - e. Matching
  
2. The \_\_\_\_\_ stage includes an Internal Factor Evaluation Matrix and a Competitive Profile Matrix.
  - a. input
  - b. matching
  - c. decision
  - d. penetration
  - e. research
  
3. \_\_\_\_\_ is not a TOWS strategy.
  - a. SO
  - b. WO
  - c. SW
  - d. ST
  - e. WT
  
4. Which strategies use a firm's strengths to avoid or reduce the impact of external threats?
  - a. SW
  - b. WO
  - c. SW
  - d. ST
  - e. WT
  
5. Financial strengths are measured on the SPACE Matrix by variables such as investment, leverage, liquidity, working capital and
  - a. ease of entry into the market.
  - b. product quality.
  - c. operations and facilities.
  - d. working capital.
  
6. A disagreement between two or more parties on one or more issues is called a(n)
  - a. integrated solution.
  - b. conflict.
  - c. compromise.
  - d. diffusion.
  - e. avoidance.
  
7. Which organizational structure is the most commonly used in the United States?
  - a. Decentralized

- b. Divisional
  - c. Functional
  - d. Strategic business unit
  - e. Matrix
8. Which of these involves comparing a firm against the best firms in the industry on a wide variety of performance-related criteria?
- a. Restructuring
  - b. Process redesign
  - c. Reengineering
  - d. Delaying
  - e. Benchmarking
9. What is the BCG Matrix ideal for analyzing?
- a. Companies with more than one division
  - b. All companies
  - c. Companies with annual sales greater than \$1 million
  - d. Companies with annual sales of less than \$1 million
  - e. Large companies
10. How would a division with a low relative market share position in a high growth industry be described?
- a. Question mark
  - b. Cash cow
  - c. Star
  - d. Stuck-in-the-middle
  - e. Dog
11. Which of the following skills is most important for successful strategy implementation?
- a. Conceptual
  - b. Motivating
  - c. Integrative
  - d. Analytical
  - e. Planning
12. On what does strategy implementation focus?
- a. Effectiveness
  - b. Intellectual skills
  - c. Efficiency
  - d. Coordination among a few people
  - e. All of these
13. Which of the following is not true about objectives?
- a. They should be communicated throughout the organization.
  - b. They should have an appropriate time dimension.
  - c. They should incorporate policies.
  - d. They should be measurable.
14. A(n) \_\_\_\_\_ would not be considered a policy.
- a. rule

- b. form
- c. milestone
- d. administrative practice
- e. method

15. Which of the following could be a marketing policy?

- a. Offer management development seminars
- b. Raise the dividend payout yearly
- c. Monitor process improvements weekly
- d. Offer a limited warranty
- e. Issue bonds

16. R&D employees and managers perform all of the following tasks except

- a. transferring complex technology.
- b. alternating products to particular tastes and specifications.
- c. researching resource availability.
- d. adapting processes to local markets.
- e. adjusting process to local raw materials.

17. Which of the following are not resources that can be used by an organization to achieve desired objectives?

- a. Financial resources
- b. Natural resources
- c. Technological resources
- d. Physical resources

18. Conflict in an organization is

- a. always bad.
- b. always good.
- c. sometimes good and sometimes bad.
- d. a sign of bankruptcy.
- e. avoidable.

19. Which of the following statements is false?

- a. Small firms tend to be functionally structured.
- b. Small firms tend to be centralized.
- c. Medium-sized firms tend to be divisionally structured.
- d. Medium-sized firms tend to be decentralized.
- e. Large firms that use an SBU structure often violate the unity-of-command principle.

20. A divisional structure by geographic area is most appropriate when

- a. organizations have similar branch facilities located in widely dispersed areas.
- b. an organization offers only a limited number of products or services.
- c. strict control and attention to product lines are needed.
- d. an organization has many skilled managers.
- e. the firm serves one geographic area.



**Student's Name:** \_\_\_\_\_

Also, print your initials in the upper right corner of each page, please.

1. Which stage in the strategy-formulation framework focuses on generating feasible alternative strategies?
  - a. Input
  - b. Output
  - c. Decision
  - d. Stage 3
  - e. Matching
  
2. The \_\_\_\_\_ stage includes an Internal Factor Evaluation Matrix and a Competitive Profile Matrix.
  - a. input
  - b. matching
  - c. decision
  - d. penetration
  - e. research
  
3. \_\_\_\_\_ is not a TOWS strategy.
  - a. SO
  - b. WO
  - c. SW
  - d. ST
  - e. WT
  
4. Which strategies use a firm's strengths to avoid or reduce the impact of external threats?
  - a. SW
  - a. WO
  - b. SW
  - c. ST
  - d. WT
  
5. Financial strengths are measured on the SPACE Matrix by variables such as investment, leverage, liquidity, working capital and
  - a. ease of entry into the market.
  - b. product quality.
  - f. operations and facilities.
  - g. working capital.
  
6. A disagreement between two or more parties on one or more issues is called a(n)
  - f. integrated solution.
  - g. conflict.
  - h. compromise.

- i. diffusion.
- j. avoidance.

7. Which organizational structure is the most commonly used in the United States?

- f. Decentralized
- g. Divisional
- h. Functional
- i. Strategic business unit
- j. Matrix

8. Which of these involves comparing a firm against the best firms in the industry on a wide variety of performance-related criteria?

- f. Restructuring
- g. Process redesign
- h. Reengineering
- i. Delaying
- j. Benchmarking

9. What is the BCG Matrix ideal for analyzing?

- a. Companies with more than one division
- b. All companies
- c. Companies with annual sales greater than \$1 million
- d. Companies with annual sales of less than \$1 million
- e. Large companies

10. How would a division with a low relative market share position in a high growth industry be described?

- a. Question mark
- b. Cash cow
- c. Star
- d. Stuck-in-the-middle
- e. Dog

11. Which of the following skills is most important for successful strategy implementation?

- f. Conceptual
- g. Motivating
- h. Integrative
- i. Analytical
- j. Planning

12. On what does strategy implementation focus?

- f. Effectiveness
- g. Intellectual skills
- h. Efficiency
- i. Coordination among a few people
- j. All of these

13. Which of the following is not true about objectives?

- e. They should be communicated throughout the organization.
- f. They should have an appropriate time dimension.

- g. They should incorporate policies.
- h. They should be measurable.

14. A(n) \_\_\_\_\_ would not be considered a policy.

- f. rule
- g. form
- h. milestone
- i. administrative practice
- j. method

15. Which of the following could be a marketing policy?

- f. Offer management development seminars
- g. Raise the dividend payout yearly
- h. Monitor process improvements weekly
- i. Offer a limited warranty
- j. Issue bonds

17. R&D employees and managers perform all of the following tasks except

- f. transferring complex technology.
- g. alternating products to particular tastes and specifications.
- h. researching resource availability.
- i. adapting processes to local markets.
- j. adjusting process to local raw materials.

17. Which of the following are not resources that can be used by an organization to achieve desired objectives?

- e. Financial resources
- f. Natural resources
- g. Technological resources
- h. Physical resources

18. Conflict in an organization is

- f. always bad.
- g. always good.
- h. sometimes good and sometimes bad.
- i. a sign of bankruptcy.
- j. avoidable.

19. Which of the following statements is false?

- f. Small firms tend to be functionally structured.
- a. Small firms tend to be centralized.
- b. Medium-sized firms tend to be divisionally structured.
- c. Medium-sized firms tend to be decentralized.
- d. Large firms that use an SBU structure often violate the unity-of-command principle.

20. A divisional structure by geographic area is most appropriate when

- a. organizations have similar branch facilities located in widely dispersed areas.
- b. an organization offers only a limited number of products or services.
- c. strict control and attention to product lines are needed.

- d. an organization has many skilled managers.
- e. the firm serves one geographic area.

<b><u>Contemporary strategic analysis</u></b>	<b><u>Midterm test</u></b> Fall 20__
---	---

Version 2

**Student's Name:** \_\_\_\_\_

Also, print your initials in the upper right corner of each page, please.

1. Strategy formulation includes all of the following activities *except*
  - a. establishing a company mission.
  - b. establishing long-term objectives.
  - c. analyzing alternative strategies
  - d. measuring organizational performance.
  - e. performing an external audit.
2. \_\_\_\_\_ means mobilizing employees and managers to put strategies into action.
  - a. Formulating strategy
  - b. Strategy evaluation
  - c. Implementing strategy
  - d. Strategic advantage
3. The strategic-management process
  - a. is a system of independent actions.
  - b. follows a strict sequence of activities.
  - c. requires long periods of time to be effective.
  - d. is a system of interrelated functions.
4. One of the many reasons a mission statement is useful is by
  - a. answering the question "What is our business?"
  - b. describing the values of the firm.
  - c. charting the direction of the firm.
  - d. All of the above
  - e. None of the above
5. The strategic-management process
  - a. occurs once a year.
  - b. is a sequential process.
  - c. is a continuous process.
  - d. applies mostly to companies with sales greater than \$100 million.
6. To effectively motivate a workforce, both \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ are needed.
  - a. profit; security
  - b. strategy; security
  - c. structure; strategy
  - d. profit; vision
7. All stakeholders
  - a. have claims and concerns about an organization, but these claims and concerns vary.
  - b. have the same claims and concerns about an organization.

- c. have ownership rights in an organization.
- d. have the same voting rights in an organization.

8. During strategy \_\_\_\_\_, corporate social policy should be designed and articulated.

- a. implementation
- b. formulation
- c. evaluation
- d. control

9. The first responsibility of top management is to

- a. keep stockholders happy.
- b. maintain a good growth rate while producing enough profit to cover stockholders' investments.
- c. develop and communicate a clear business mission.
- d. keep customers.
- e. maintain high employee morale.

10. The anticipations of \_\_\_\_\_ are a reflection of a good mission statement.

- a. competitors
- b. suppliers
- c. customer
- d. government

11. The process of performing an external audit must involve

- a. only top level managers, as it's a planning function.
- b. as many managers and employees as possible.
- c. primarily front-line supervisors.
- d. between 15 to 20 managers for it to be valid.
- e. stockholders and external government agencies.

12. When interest rates rise, discretionary income \_\_\_\_\_, and the demand for discretionary goods \_\_\_\_\_.

- a. rises; rises
- b. declines; rises
- c. rises; falls
- d. declines; falls

13. To perform an external audit, a company first must

- a. get an approval from the Securities and Exchange Commission.
- b. perform an internal audit.
- c. gather competitive intelligence and information about external trends.
- d. hire a consultant to develop a comprehensive strategic plan.
- e. All of these.

14 The number of marriages and divorces is an example of a(n) \_\_\_\_\_ force.

- a. social
- b. political
- c. economic
- d. governmental
- e. legal

15. If a company benefits by way of a tariff against imports, the company would be taking advantage of

- a. an economic trend.
- b. a political trend.

- c. a competitive trend.
  - d. a social trend.
  - e. a demographic trend.
16. An internal audit could include all of the following questions *except*
- a. does the firm use strategic management concepts?
  - b. are markets segmented effectively?
  - c. is the number of competitors growing?
  - d. are quality control policies and procedures effective?
  - e. is our mission statement effective?
17. A standardized, detailed set of techniques and behaviors that manage anxieties, but seldom produce intended, technical consequences of practical results are called
- a. folktales.
  - b. rites.
  - c. metaphors.
  - d. rituals.
  - e. values.
18. The function of controlling is included in the \_\_\_\_\_ area.
- a. computer information systems
  - b. marketing
  - c. production/operations
  - d. management
  - e. finance/accounting
19. Which function of management includes forecasting?
- a. Planning
  - b. Organizing
  - c. Motivating
  - d. Staffing
  - e. Controlling
20. To achieve coordinated effort by defining task and authority relationships is the purpose of
- a. staffing.
  - b. planning.
  - c. controlling.
  - d. organizing.
  - e. motivating.
21. Long-term objectives are needed at which of these level(s) in an organization?
- a. Corporate
  - b. Divisional
  - c. Functional
  - d. All of these
22. Which of the following is not a guideline when forward integration may be an especially effective strategy?
- a. When an organization's present distributors are especially expensive or incapable of meeting the firm's distribution needs
  - b. When an organization competes in an industry that is growing and is expected to grow markedly
  - c. When present distributors or retailers have high profit margins

- d. When the advantages of stable production are particularly high
  - e. When the number of suppliers is small and the number of competitors is large
23. Market penetration includes all of these except
- a. offering extensive sales promotion items.
  - b. increasing advertising expenditures.
  - c. increasing publicity efforts.
  - d. increasing the number of salespersons
  - e. all of the above
24. What type of strategy could be best when an organization has excess production capacity?
- a. Horizontal integration
  - b. Market development
  - c. Concentric diversification
  - d. Product development
  - e. Divestiture
25. When Wal-Mart adds groceries and a produce department to its existing store structure, it is following which of these strategies?
- a. Horizontal diversification
  - b. Conglomerate diversification
  - c. Concentric diversification
  - d. Market penetration
  - e. Market development

True/False Questions

1. The terms *strategic management* and *strategy implementation* are synonymous.

True/False

2. Resource allocation is included in strategy-formulation activities.

True/False

3. Strategy evaluation involves taking corrective actions.

True/False

4. Strategy implementation is often considered to be the most difficult stage in the strategic-management process because it requires personal discipline, commitment and sacrifice.

True/False

5. Strategy implementation consists of three basic activities: (1) establish objectives, (2) devise policies, and (3) measure performance.

True/False

6. In the front of annual reports is where vision and mission statements can often be found.

True/False

7. A mission statement, sometimes called a creed statement, can be defined as an “enduring statement of purpose that distinguishes one organization from other similar enterprises.”
- True/False
8. Mission statements are sometimes difficult to derive because top management may disagree over company objectives.
- True/False
9. A mission statement is a declaration of attitude and outlook.
- True/False
10. The first step in the process of developing a mission statement is to ask all participants to prepare what they believe the organization’s mission should be.
- True/False
11. To develop an exhaustive list of every possible factor that could influence the business is the aim of external audit.
- True/False
12. As many managers and employees as possible must be involved in the process of performing an external audit.
- True/False
13. Assigning each source of information to a team of individuals and then requiring periodic scanning reports from those individuals is one approach to environmental scanning that has proved successful.
- True/False
14. Political forecasts can be the most important part of an external audit for firms that depend heavily on government contracts.
- True/False
15. Running an intelligence program requires many people, computers and other resources.
- True/False
16. The process of performing an internal audit, compared to the external audit, provides more opportunity for participants to understand how their jobs, departments and divisions fit into the whole organization.
- True/False
17. Financial ratio analysis exemplifies the complexity of relationships among the functional areas of business.
- True/False



18. Linkages between a firm's culture and strategies often determine success.

True/False

19. Organizing is the cornerstone of effective strategy formulation.

True/False

20. A good indicator of management skill is how well someone delegates as described by the quote "you can tell how good a manager is by observing how his or her department functions when he or she is not there."

True/False

21. Managing by crisis is highly supported by research as the effective substitute for managing by objectives, given that the true measure of a good strategist is the ability to solve problems.

True/False

22. Gaining control over competitors is a primary purpose of diversification.

True/False

23. McDonald's selling gas to its customers is an example of horizontal diversification.

True/False

24. An appropriate strategy when an organization has excess production capacity is market development.

True/False

25. Divestiture can be an effective strategy if a company wants to lessen its level of diversification and focus on its core strengths.

True/False

<b><u>Contemporary strategic analysis</u></b>	<b><u>Final test</u></b> Fall 20__
---	---------------------------------------

Version 3

**Student's Name:** \_\_\_\_\_

Also, print your initials in the upper right corner of each page, please.

Please, answer 40 questions (2 points each),  
and 2 essay questions (10 points each)

Circle the correct answers and copy them to the table below.

1. The first responsibility of top management is to

- a. keep stockholders happy.
- b. maintain a good growth rate while producing enough profit to cover stockholders' investments.
- c. develop and communicate a clear business mission.
- d. keep customers.
- e. maintain high employee morale.

2. A firm's philosophy in a mission addresses the question "What is the firm's distinctive competence?"

True/False

3. In a mission statement, a firm's strategies should be revealed.

True/False

4. Regardless of the number of key opportunities and threats included in an External Factor Evaluation Matrix, the highest possible total weighted score for an organization is 4.0, and the lowest possible total weighted score is 0.0.

True/False

5. Trust in the government is an example of a(n) \_\_\_\_\_ of force.

- a. economic
- b. cultural
- c. political
- d. technological
- e. demographic

6. Intensity of competition is \_\_\_\_\_ in lower-return industries.

- a. lowest
- b. non-existent
- c. highest
- d. not important

7. An internal audit could include all of the following questions *except*

- a. does the firm use strategic management concepts?
- b. are markets segmented effectively?
- c. is the number of competitors growing?
- d. are quality control policies and procedures effective?
- e. is our mission statement effective?

8. The controlling function of management is most important at the \_\_\_\_\_ stage in the strategic-management process.

- a. strategy formulation
- b. strategy implementation
- c. strategy evaluation
- d. All stages

9. Which of the following is not a key question that can reveal internal strengths and weaknesses of the marketing department?

- a. Does the firm have an effective sales organization?
- b. Is our product quality good?

- c. Has the firm achieved high customer loyalty?
- d. Are our facilities and markets strategically located?
- e. Does the firm have good liquidity?

10. A horizontal integration strategy is being used when a supermarket begins to sell gasoline.

True/False

11. Vertical integration strategies allow a firm to gain control over all of these except

- a. competitors.
- b. distributors.
- c. suppliers.
- d. customers.

12. What type of strategy could be best when the advantages of stable prices are particularly important?

- a. Forward integration
- b. Backward integration
- c. Horizontal integration
- d. Market penetration
- e. Joint venture

13. Basic input information for the matching and decision stage matrices is provided by the information derived from SPACE, TOWS and BCG matrices.

True/False

14. From matching an internal weakness with an external threat, a WT strategy in the TOWS Matrix could result.

True/False

15. A(n) \_\_\_\_\_ reveals the relative attractiveness of alternative strategies and thus provides an objective basis for selecting specific strategies.

- a. TOWS
- b. SPACE
- c. QSPM
- d. IFE
- e. CPM

16. \_\_\_\_\_ is not an input stage matrix.

- a. IFE
- b. IE
- c. CPM
- d. EFE

17. Which strategies aim at improving internal weaknesses by taking advantage of external opportunities?

- a. SO
- b. WO
- c. SW
- d. ST

e. WT

18. \_\_\_\_\_ strategies are defensive tactics directed at reducing internal weaknesses and avoiding environmental threats.

- a. SO
- b. WO
- c. SW
- d. ST
- e. WT

19. The \_\_\_\_\_ determines the relative attractiveness of various strategies based on the extent to which key external and internal critical success factors are capitalized.

- a. BCG Matrix
- b. SPACE Matrix
- c. TOWS Matrix
- d. IE Matrix
- e. QSPM

20. Avoidance methods of managing conflict include such actions as ignoring the problem or physically separating the conflicting individuals.

True/False

21. Strategy implementation is primarily a(n) \_\_\_\_\_ process.

- a. intellectual
- b. operational
- c. analytical
- d. intuitive
- e. top-management

22. Establishing objectives is a

- a. top-level activity.
- b. centralized activity.
- c. decentralized activity.
- d. centralized-decentralized activity.

23. Which of the following terms should be avoided when writing objective statements?

- a. Maximize
- b. Minimize
- c. As soon as possible
- d. Adequate
- e. All of the above

24. A(n) \_\_\_\_\_ would not be considered a policy.

- k. rule
- l. form
- m. milestone
- n. administrative practice
- o. method

25. Which of the following could be a marketing policy?

- k. Offer management development seminars
- l. Raise the dividend payout yearly
- m. Monitor process improvements weekly
- n. Offer a limited warranty
- o. Issue bonds

26. \_\_\_\_\_ is not a major factor that commonly prohibits effective resource allocation.

- a. Underprotection of resources
- b. Company politics
- c. Vague strategy targets
- d. Reluctance to take risks

27. What are three categories of approaches for managing and resolving conflict?

- a. Avoidance, diffusion and confrontation
- b. Avoidance, payoff and diffusion
- c. Confrontation, ignorance and objectivity
- d. Buy, sell and hold
- e. There are no good ways to manage conflict

28. The lives of \_\_\_\_\_ are directly affected by strategy implementation.

- a. plant managers
- b. sales managers
- c. project managers
- d. division managers
- e. all of these

29. Subdividing a market into distinct subsets of customers according to their needs and the way they buy and use a product or service is

- a. market penetration.
- b. product diversification.
- c. market segregation.
- d. market segmentation.
- e. positioning.

30. Which of the following is (are) true about two different market segments?

- a. They can usually be served with the same marketing strategy.
- b. They usually require different marketing strategies.
- c. They are always in different geographic locations.
- d. They are usually incompatible.

31. Which of these is not a rule of thumb when using product positioning as a strategy-implementation tool?

- a. "Don't squat between segments"
- b. "Look for the hole or vacant niche"
- c. "Try to serve more than one segment with the same strategy"
- d. "Don't position yourself in the middle of the map"

32. A benefit of using pro forma balance sheets and income statements is that

- a. an organization can compute projected financial ratios under various scenarios.
- b. money can be put aside to pay future income taxes.
- c. insurance needs can be computed.
- d. all of the above.

33. The first step in preparing pro forma statements is to

- a. prepare the balance sheet.
- b. take an inventory of goods.
- c. estimate increases in debt.
- d. prepare the income statement.

34. How should financial budgets be thought of?

- a. A tool for limiting expenditures
- b. A method for obtaining the most productive and profitable use of an organization's resources
- c. A method for rationing the profits from the past year
- d. A method for determining who should receive the largest pay raise

35. Which of these is/are a basic activity of strategy evaluation?

- a. Reviewing the underlying internal and external factors that represent the bases of current strategies
- b. Measuring organizational performance
- c. Taking corrective actions
- d. All of the above
- e. Both b and c

36. Competitive advantage normally is the result of superiority in all of these areas *except*

- a. resources.
- b. position.
- c. consistency.
- d. skills.

37. All of the following statements are true except

- a. strategy evaluation reviews conclusions reached during strategy formulation.
- b. strategy evaluation examines actions taken during strategy implementation.
- c. strategy evaluation should be performed at the end of specified periods.
- d. the three basic activities of strategy evaluation are appropriate for all sizes and kinds of organizations.

38. A revised \_\_\_\_\_ should indicate how effective a firm's strategies have been in response to key opportunities and threats.

- a. IFE matrix
- b. mission
- c. EFE matrix
- d. vision
- c. CPM matrix

39. Which of the following is not included in measuring organizational performance?

- a. Comparing results to competitors' expectations
- b. Examining financial statements
- c. Investigating deviations from plans
- d. Evaluating individual performance
- e. Comparing expected results to actual results

40. \_\_\_\_\_ determine the final design of a firm's strategy-evaluation and control system.

- a. Opportunities
- b. Threats
- c. External characteristics
- d. The organization's characteristics
- e. The competition's characteristics

## Essay questions:

Question 1: Using a Grand Strategy Matrix approach, what strategies are recommended for a firm that is a weak competitor in a slow-growing market? Elaborate on what these strategies could mean for a college or university.

Question 2: What are the three commonly used strategies or approaches for implementing changes in an organization? Give an advantage and/or disadvantage for each type of approach.

### Примеры кейсов:

## Harley-Davidson – 2014

Forest David: Francis Marion University

### A. Case Abstract

Harley-Davidson is a comprehensive business policy and strategic management case that includes the company's year-end 2013 financial statements, competitor information and more. The case time setting is the year 2014. Sufficient internal and external data are provided to enable students to evaluate current strategies and recommend a three-year strategic plan for the company. Headquartered in Milwaukee, Wisconsin, Harley-Davidson's common stock is publicly traded on the New York Stock Exchange under the ticker symbol HDI.

HDI designs, manufactures and markets heavyweight motorcycles, parts, accessories, collectibles and riding apparel. HDI also provides financing services programs to dealers and retail customers. From year-end 2010 to year-end 2012, sales rose 36 percent to \$4,903 million. Net income rose 74 percent to \$760.9 million. Results reflect increased Harley-

Davidson unit shipments, improved gross and operating margins and higher financial services income as well as a successful 100<sup>th</sup> anniversary motorcycle edition..

Students should prepare a three year strategic plan for CEO Jeff Bleustein.

**B. Vision Statement** (proposed)

The be recognized as the best in motorcycle company in the world.

**C. Mission Statement** (proposed) (corresponding components listed below)

Harley Davidson is committed to providing the highest quality products and financial services to all of our customers worldwide. The Harley Davidson name stands for customer satisfaction and we would like all Harley Davidson customers to relay their satisfaction to all of the motorcycle dreamers that want to experience a taste of reality. Harley Davidson is a global organization that is dedicated to using advanced technology to produce the most superior motorcycle in the domestic and international markets. Our philosophy is to stay competitive and continue growth worldwide to remain profitable and survive. Harley Davidson employees are the foundation of our company and they are the driving force behind the Harley Davidson name. •We are able to compete because of the total team effort of our employees. Harley Davidson is devoted to fulfilling dreams of customers and we believe that there is not a motorcycle riding experience like a Harley Davidson's. We push excellence though our Harley Davidson bar and shield logo that says superior quality. Harley believes in honesty and loyalty and these morals are the heartbeat of our organization. We continue to do our part in supporting all environmental laws in every country we do business. Harley Davidson intends to stay committed and determined.

1. Customer
2. Product or services
3. Markets
4. Technology
5. Concern for survival, growth, profitability
6. Philosophy
7. Self-concept
8. Concern for public image
9. Concern for employees

**Mission Statement** (actual)

We fulfill dreams through the experience of motorcycling, by providing to motorcyclists and to the general public an expanding line of motorcycles and branded products and services in selected market segments.

**D. External Audit**

**Opportunities**

1. The international heavy weight market is growing and is now larger than the U. S. heavyweight market



2. The European demand for Harley Davidson is the highest in the international market and represents the single largest motorcycle market in the world.
3. Interest rates are at historical lows.
4. Women and younger riders are increasing becoming interested in bikes.
5. Alliances with Ford Motor Company or other automobile manufacturers are possible.
6. Industry registrations of domestic heavyweight motorcycles are increasing.
7. Market share increasing in Europe and Asia for the last two years.
8. Increasing demand in US markets for bikes.
9. Customers value quality parts.

### **Threats**

1. Harleys ongoing capacity restraints caused a shortage supply and a loss in domestic market share in recent years.
2. Harleys average buying age is 42 years old and increasing.
3. The European Union's motorcycles noise standards are more stringent than those of Environmental Protection Agencies in the U.S and increased environmental stand.
4. Some competitors of Harley Davidson have larger financial and marketing resources and they are more diversified.
5. Environmental protection laws.
6. Shifts in buyers needs and tastes.
7. Customer loyalty in European and Asian Countries.
8. Costs could become expensive from international importing.
9. The Buell division needs to continue to produce a quality motorcycle under Harley's brand name.

## **E. Internal Audit**

### **Strengths**

1. Net income in 2012 was \$760 million, which was 31 percent higher than in 2011.
2. Strong relationships built on trust and respect with suppliers and dealers.
3. The standard and performance segments of Harley Davidson make up 70% of the European heavy weight motorcycle market.
4. Harley Davidson operates in two principal business segments: Motorcycles and Related Products, and Financial Services.
5. Harley Davidson is the only major American motorcycle manufacturer.
6. Strong brand name.
7. The company has continued to focus its capital expenditures on capacity expansion at its new and previously existing facilities.
8. The Harley Owners Group (HOG) is the industry's largest company sponsored motorcycle enthusiast organization, which currently has approximately 430,000 members worldwide.
9. Harley Davidson offer's a custom segment that allows owners the opportunity to customize their bikes, this division makes up the highest number of Harley Davidson's sold.
10. Harley Davidson has a strong marketing department, which sponsors and participates in all major motorcycle consumer shows and rallies.

### **Weaknesses**

1. Harley Davidson does not emphasize price in its product.

2. Harley Davidson has had difficulty gaining market share in some European countries.
3. Registrations for the Asia/Pacific market are decreasing.
4. Facing ongoing capacity constraints.
5. Only a small portion of the company's annual capital expenditures relate to equipment, which has the sole purpose of meeting environmental compliance obligations.
6. The top Board of Directors for Harley-Davidson are all men.
7. The leadership strategy council is comprised completely of vice presidents.
8. Difficult to attract and retain talented employee.
9. Lack of opportunity for advancement.
10. Loss of benefits.

#### Шкала оценивания.

86-100 <i>Зачтено</i>	<p>Знать инструменты, механизмы, методы и этапы стратегического менеджмента в управления организацией; Стратегические направления доступные компании в зависимости от ее позиций в конкурентной среде.</p> <p>Уметь анализировать позиции компании, учитывая внешние и внутренние факторы, и находить оптимальные стратегические решения в конкретных условиях рынка.</p> <p>Владеть (уметь применять) навыками концептуального видения и навыками работы с персоналом, необходимыми для обеспечения реализации корпоративной стратегии и проведения корпоративной реструктуризации при возникновении такой необходимости.</p> <p>Глубокие исчерпывающие знания материала всей дисциплины, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твердое знание основных положений смежных дисциплин; логическое и последовательное решение кейса, полученного на зачете; использование в необходимой мере при проведении тестирования материалов всей рекомендованной литературы</p>
66-85 <i>Зачтено</i>	Твердые и достаточно полные знания всего программного материала, правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при несущественных неточностях по отдельным вопросам при проведении тестирования
51-65 <i>Зачтено</i>	Твердое знание и понимание основных вопросов программы; правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при неточностях и несущественных ошибках в освещении отдельных положений.
0-50 <i>Не зачтено</i>	<p>Не овладел перечисленными выше знаниями, умениями, навыками</p> <p>Неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, грубые ошибки в решении кейса, непонимание сущности излагаемых вопросов</p>

#### 4.4. Методические материалы

Продолжительность письменного экзамена составляет не более 2 часов.

Тестовые задания делятся на:

тесты первого уровня – с выбором ответа (закрытого типа).

тесты без вариантов ответов (открытого типа).

На выполнение одного задания закрытого типа должно уходить не более 3-4, на задания открытого типа - не более 10 минут

Тестовые задания должны отвечать следующим требованиям:

каждому заданию обязательно присваивается порядковый номер, установленный согласно выбранной стратегии тестирования;

контролируемые элементы разных учебных тем (понятия, действия) должны быть представлены в содержании заданий в равной степени;

вопросы теста должны быть сформулированы четко, чтобы исключить фактор непонимания задания;

задачи для тестов должны показать знание одного или нескольких понятий, формул, определений, они не должны быть слишком громоздкими или слишком простыми;

в тесте должно быть четыре варианта ответов, при этом в качестве неверных ответов используются наиболее типичные ошибки;

варианты ответов подбирать таким образом, чтобы не было возможности простой догадки или отбрасывания заведомо неподходящего ответ.

При проведении экзамена в виде тестовых испытаний с использованием компьютерной техники на каждом рабочем месте должно быть не более одного студента;

Требования, предъявляемые к студентам при выполнении тестовых заданий:

со стола должны быть убраны все тетради и учебники;

нельзя разговаривать во время теста;

на листах с заданиями нельзя делать никаких пометок - все ответы необходимо писать только в специальных бланках;

на бланке ответов обязательно должны быть указаны Ф.И.О., курс, предмет, дата выполнения задания;

на каждый вопрос необходимо дать один наиболее полный и верный ответ.

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

В процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются разнообразные формы освоения дисциплины в ходе учебного процесса: лекции, семинары, опросы, тестирования, решение кейсов.

Эффективное обучение предполагает планирование и рациональную организацию времени, отведенного на самостоятельную внеаудиторную работу студента. Рекомендуется организовать работу следующим образом: на регулярной основе до каждого аудиторного занятия просматривать данную программу с тем, чтобы иметь целостное представление о логике дисциплины и о предстоящей теме лекции, поможет ее более эффективному восприятию. При этом у студента возникнут содержательные вопросы, которые могут быть предложены для обсуждения в ходе группового диспута.

Желательно предварительно бегло просмотреть соответствующий материал из источников в списке основной литературы, это поможет сформировать первичные знания о предмете. Рекомендуется также заранее просмотреть контрольные вопросы для дальнейшего самостоятельного изучения. чрезвычайно полезным является рассмотрение перечня контрольных вопросов для самостоятельной подготовки, содержащихся в конце текстов лекций по каждой теме курса.

После лекций следует более тщательно проработать материал в виде презентации преподавателя либо в другой форме, в том числе путем изучения рекомендованной учебной литературы. Помимо изучения рекомендованной литературы и материалов преподавателя, которое дает лишь минимальный стандартный объем информации, необходимо регулярное самостоятельное изыскание информации с обращением к разнообразным источникам: библиотечный фундаментальный и журнальный фонд, ресурсы сети интернет, формирование собственной учебной библиотеки.

Обязательным этапом самостоятельной работы является выполнение контрольных заданий по представлению преподавателя и закрепление изученного материала посредством решения кейсов, рассмотрения ситуаций и ответа на приведенные в программе вопросы к практикуму и тестовые задания.

Для более углубленного изучения дисциплины желательно инициативное выполнение тестов, решение задач, анализ ситуаций сверх обязательной программы. В этих целях рекомендуется установление контактов с преподавателем, активное вербальное и виртуальное общение в рамках индивидуальных консультаций. Это принесет пользу при изучении отдельных тем и разделов дисциплины, но и по эффективному использованию материалов учебно-методического комплекса.

### **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

#### **6.1.Основная литература:**

- **David, Fred R.**, *Strategic Management, Concepts & Cases*, 13<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 2011 or earlier editions.

**ISBN-10:** 0136120989

**ISBN-13:** 978-0136120988

#### **6.2.Дополнительная литература:**

- Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990
- Pietersen, Wille, *Reinventing Strategy*, John Wiley & Sons, 2012

- 6.3. Нормативные правовые документы не предусмотрены.
- 6.5. Интернет-ресурсы не предусмотрены.
- 6.6. Иные источники не предусмотрены.

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

- <http://e-library.ranepa.ru>
- <http://www.biblio-online.ru>
- <http://apps.webofknowledge.com>
- <http://www.scopus.com>

Технические средства:

- Персональный компьютер,
- Копировальный аппарат,
- Принтер,
- Сканер,
- LCD-проектор и ноутбук,
- Оверхед-проектор