Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»

Утверждено
Научно-методическим советом Института
протокол заседания
№ 10/20 от 20 мая 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (Б1.В.ОД.19)

По направлению подготовки	**38.03.02 Менеджмент**
Направленность подготовки	**Менеджмент организации**
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	**бакалавр**
Форма обучения	**очно-заочная**

Рабочий учебный план по направлению подготовки (одобрен Ученым советом Протокол № 09/20 от 15 апреля 2021 г.)

Калининград

Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации Б1.В.ОД.19 Стратегический менеджмент
(наименование РПД с шифром)

Направление: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Менеджмент организации»

В целях актуализации основной профессиональной образовательной программы внесены следующие изменения/ дополнения:
1. Раздел 5. Обновление перечня образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.
2. Раздел 6. Обновление оценочных средств для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
3. Раздел 7 Обновление перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины».
4. Раздел 8 Обновление перечня ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.

Разработчик: П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук 18 .05.2026 г.
(ФИО, ученая степень, ученое звание) (дата)

Изменения (дополнения) в рабочую программу рассмотрены и утверждены на заседании научно-методического совета, протокол № 09/25 от 21 мая 2026 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП Ковалев-Кривоносов П.А.

Начальник
отдела оценки качества образования Переляева А.М.

18 мая 2026 г.

М.П.

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

Составитель (автор) П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании Научно-методического совета института, протокол № 10/20 от 20 мая 2021 г.

Регистрационный номер 21ВМбОЗ/36

Содержание Стр.

1.	Цели и задачи освоения дисциплины	4
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
4.	Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	7
5.	Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	25
6.	Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	26
7.	Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины	26
8.	Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимые для освоения дисциплины	27
9.	Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине	29
	Приложение 1 Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	30
	Приложение 2 Терминологический словарь (глоссарий)	132

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является усвоение основных этапов разработки стратегии организации, осуществление практических мер по ее реализации. В результате освоения дисциплины обучающийся должен получить широкое представление об этапах развития стратегического менеджмента, а также о степени их применимости в практике руководства российскими организациями.

Основными задачами являются формирование у обучающихся:

– владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

– способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Минобрнауки РФ от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

2.1. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» изучается на четвертом курсе (7 семестре) и отнесена к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

Наиболее отчетливо уровень профессиональной культуры деятельности менеджера проявляется в степени овладения искусством и наукой стратегического менеджмента. Любому менеджеру полезно и важно знать, как видится и строится будущее предприятия или организации. Наука о стратегическом менеджменте представляет собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления, обеспечивающих устойчивое положение предприятия или организации на рынке.

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование у обучающихся профессиональных компетенций продвинутого уровня ОПК-3 на основе знаний ранее изученных дисциплин «Маркетинг», «Теория организации», «Статистика», «Логистика», «Современные теории менеджмента», «Управление проектами», «Управление организацией (предприятием)», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление качеством», «Производственный менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Бизнес-планирование».

Завершение формирования компетенции ОПК-3 происходит по окончанию прохождения и успешной защиты производственной практики (научно-исследовательская работа).

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» способствуют освоению последующих обязательных дисциплин вариативной части учебного плана «Управленческий консалтинг», «Организационное проектирование», «Бизнес-планирование», «Антикризисное управление» и дисциплин по выбору «Проектирование выпускной квалификационной работы», «Моделирование бизнес-процессов», «Реинжиниринг бизнеса».

2.2. Календарный график формирования компетенции*

Таблица 1 - Календарный график формирования компетенции ОПК-3

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик, участвующих в формировании компетенции	Курсы				
		1	2	3	4	5
1	Методы принятия управленческих решений			+		
2	Управление организацией (предприятием)		+			
3	Управленческий консалтинг				+	
4	Корпоративная социальная ответственность				+	
5	Стратегический менеджмент				+	
6	Антикризисное управление				+	
7	Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая практика)				+	
8	Производственная практика (научно-исследовательская работа)					+

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

3.1. Базовые понятия, используемые в дисциплине

К базовым понятиям, используемым при изучении дисциплины, относятся: инновация, менеджмент, миссия, организация, план, политика, программа, проект, решение, стратегия, управление, цель.

3.2. Планируемые результаты обучения

Планируемыми результатами обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются овладение обучающимся общепрофессиональной компетенцией ОПК-3.

Таблица 2 – Перечень результатов обучения, формируемых в ходе изучения дисциплины

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.5 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	**Знать:** З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений. **Уметь:** У.1 - использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. **Владеть:** В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

		В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

3.3. Матрица соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

Таблица 3 – соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

№ п/п	Наименование раздела/темы дисциплины	Кол-во часов	Коды формируемых компетенций
			ОПК-3
1	Концептуальные основы стратегического менеджмента	10/7,5	+
2	Миссия и стратегические цели	14/10,5	+
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды	28/21	+
4	Стратегии фирм, их сущность и классификация	28/21	
5	Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор	28/21	+
6	Стратегическое и бизнес-планирование	2619,5	+
7	Реализация стратегии и контроль	10/7,5	+
8	Курсовая работа	18/13,5	+
9	Экзамен	18/13,5	+

4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

4.1 Объем дисциплины

Таблица 4 – Трудоемкость дисциплины

Объем дисциплины	Всего акад./ астр часов
Всего зачетных единиц	5
Всего академических/астрономических часов учебных занятий	180/135
В том числе:	
контактная работа обучающихся с преподавателем	46/34,5
1. По видам учебных занятий:	40/30
Теоретические занятия - занятия лекционного типа	10/7,5
Занятия семинарского типа	30/22,5
Лабораторные работы	-
2. Промежуточной аттестации обучающегося - экзамен	6/4,5
Самостоятельная работа обучающихся:	134/100,5
Подготовка к контрольным работам	-
Выполнение творческих заданий	60/45
Курсовое проектирование	18/13,5
Подготовка к экзамену	12/9

4.2. Структура дисциплины

Таблица 5 – Структура дисциплины

№ п/п	Раздел, тема дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах ауд/астр)				Вид контроля
					Лекции	Практ. зан.	Контроль	СРС	
1	Концептуальные основы стратегического менеджмента	8	20	**10/7,5**	1	4	-	5	Входной контроль Текущий контроль
2	Миссия и стратегические цели	8	21-22	**14/10,5**	1	4	-	9	Текущий контроль Рубежный контроль
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды	8	22-23	**28/21**	1	6	-	21	Текущий контроль Рубежный контроль
4	Стратегии фирм, их сущность и классификация	8	23-25	**28/21**	1	4	-	23	Текущий контроль Рубежный контроль
5	Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор	8	26-27	**28/21**	2	4	-	22	Текущий контроль Рубежный контроль
6	Стратегическое и бизнес-планирование	8	27-28	**2619,5**	2	6	-	18	Текущий контроль Рубежный контроль
7	Реализация стратегии	7	29-30	**10/7,5**	2	2	-	6	Текущий контроль Рубежный контроль
Всего по видам учебных занятий		8	20-30	**144/108**	10/7,5	30/22,5	-	104/78	
Выполнение курсовой работа		8	20-30	**18/13,5**	-	-	-	18/13,5	Курсовая работа
Промежуточная аттестация		8	**31**	**18/13,5**	-	-	6/4,5	12/9	Экзамен
Всего		**8**	**20-30**	**180/135**	**10/7,5**	**30/22,5**	**6/4,5**	**134/100,5**	**Экзамен**

4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

4.3.1. Теоретические занятия - занятия лекционного типа

Таблица 6 – Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела (модуля) дисциплины, темы	Содержание	Кол-во часов	Виды занятий: по дидактическим задачам/ по способу изложения учебного материала	Оценочное средство	Формируемый результат
1	Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента	Организация как объект управления. Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом. Особенности стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления.	1	вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации	тестирование, устный опрос	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
2	Тема 2. Миссия и стратегические цели	Значение целевого начала в управлении. Формирование видения и миссии фирмы. Стратегические цели. Определение стратегии. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
3	Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. Анализ внешней среды фирмы. Анализ внутренней среды фирмы. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
4	Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация	Классификация стратегий. Базовые стратегии. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной борьбе. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Функциональные стратегии.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
5	Тема 5. Подходы к формированию стратегических	Разнообразие принципиальных позиций. Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. Факторы формирования	2	тематическая лекция / лекция информация с	устный опрос	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

	альтернатив и стратегический выбор	вариантов портфелей стратегий и их прогнозирования. Роль и значение бенчмаркинга. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.		элементами визуализации		З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
6	Тема 6. Стратегическое и бизнес-планирование	Сущность стратегического планирования. Типология стратегического планирования. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегический план и его структура. Основы бизнес - планирования на предприятии. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.	2	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
7	Тема 7. Реализация стратегии и контроль	Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии.	2	итоговая лекция / лекция-визуализация	устный опрос	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
Всего			**10**			

4.3.2. Занятия семинарского типа

Таблица 7 – Содержание практического (семинарского) курса

№ п/п	Темы практических занятий.	Кол-во часов	Форма проведения занятия	Оценочное средство	Формируемый результат
1	Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента Семинар № 1. Темы докладов для круглого стола: 1. Организация – открытая система. 2. Организация как объект управления. 3. Стратегия и стратегическое управление. 4. Особенности стратегического менеджмента. 5. Этапы стратегического менеджмента. Семинар № 2.	**4** 2 2	Круглый стол	Доклад	У.1 - использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

	Темы докладов для круглого стола: 1. Виды стратегического управления. 2. Стратегические проблемы развития производства. 3. Концепции стратегического менеджмента. 4. Этапы развития корпоративного управления. 5. Модель стратегического менеджмента.		Круглый стол	Доклад	У.1 - использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Тема 2. Миссия и стратегические цели Семинар № 3 Решение ситуационных задач: 1. Построение «дерева» целей. Семинар № 4 Решение ситуационных задач: 1. Изучение конкретной ситуации по организации (предприятию). Семинар № 5 Решение ситуационных задач: 1. Определение основных целей организации (предприятия). 2. Определение целей структурных подразделений. 3. Формулироваинбе миссии.	**4** 2 1 1	Решение ситуационных задач Решение ситуационных задач Решение ситуационных задач	Комплект задач Комплект задач Комплект задач	В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды Семинар № 6. Темы докладов для круглого стола: 1. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. 2. Анализ внешней среды фирмы. 3. Анализ внутренней среды фирмы. 4. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. 5. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций. Семинар № 7. Решение ситуационных задач: 1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предприятия автосервиса: Изучение ситуации во внешней и внутренней среде организации (предприятия). - Заполнение матрицы SWOT-анализа	**6** 1 1	Круглый стол Решение ситуационных задач	Доклад Комплект задач	У.1 - использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

	Семинар № 8. Решение ситуационных задач: 1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предприятия автосервиса: - Сопоставление полей SO, ST, WO и WT. - Поиск стратегических идей. - Составление основных направлений развития организации (предприятия).	1	Решение ситуационных задач	Комплект задач	В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Семинар № 9. Решение ситуационных задач: 1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предпринимателя: Изучение ситуации во внешней и внутренней среде предпринимателя. - Заполнение матрицы SWOT-анализа	1	Решение ситуационных задач	Комплект задач	В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Семинар № 10. Решение ситуационных задач: 1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предпринимателя: - Сопоставление полей SO, ST, WO и WT. - Поиск стратегических идей. - Составление основных направлений развития предпринимателя.	1	Решение ситуационных задач	Комплект задач	В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Семинар № 11 Фронтальный опрос по темам 1-3. 1. Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом. 2. Особенности стратегического менеджмента. 3. Этапы стратегического менеджмента. 4. Значение целевого начала в управлении. 5. Формирование видения и миссии фирмы. 6. Стратегические цели. 7. Определение стратегии. 8. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности 9. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. 10. Анализ внешней среды фирмы.	1	Фронтальный опрос	Примерный перечень вопросов	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

	11. Анализ внутренней среды фирмы. 12. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. 13. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций. 14. Виды стратегического управления. Рубежный контроль по темам 1-3.		Тестирование	Комплект тестовых заданий	З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация Семинар № 12. Темы докладов для круглого стола: 1. Виды стратегий предприятий. 2. Типы стратегий (корпоративная, деловая, функциональная). 3. Стратегическая единица бизнеса.	**4** 0,5	Круглый стол	Доклад	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Семинар № 13. Темы докладов для круглого стола: 1. Факторы, влияющие на формирование стратегий. 2. Последовательность разработки стратегий. 3. Правила разработки успешных деловых стратегий.	0,5	Круглый стол	Доклад	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Семинар № 14. Темы докладов для круглого стола: 1. Базовые стратегии роста. 2. Портфельные стратегии. 3. Матрица Бостонской консалтинговой группы.	0,5	Круглый стол	Доклад	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Семинар № 15. Темы докладов для круглого стола: 1. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. 2. Разработка функциональных стратегий. 3. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.	0,5	Круглый стол	Доклад	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Семинар № 16. Фронтальный опрос по теме 4: 1. Классификация стратегий. 2. Базовые стратегии. 3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. 4. Стратегии поведения в конкурентной борьбе.	1	Фронтальный опрос	Примерный перечень вопросов	З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.

	5. Отраслевые стратегии. 6. Портфельные стратегии. 7. Функциональные стратегии. Решение ситуационных задач: 1. Стратегии фирм, их сущность: Семинар № 17. Решение ситуационных задач: 1. Стратегии фирм, их сущность:	 1 	 Решение ситуационных задач Решение ситуационных задач	 Комплект задач Комплект задач	 В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Тема 5. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор Семинар № 18. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы БКГ: - Разработка сильных и слабых сторон организации. - Определение возможностей и угроз внешней среды. Семинар № 19. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы БКГ: - Построение матрицы БКГ - Нахождение стратегических идей - Формулирование стратегии организации. Семинар № 20. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы Дженерал Электрик: - Разработка показателей конкурентной позиции и привлекательности. - Разработка показателей конкурентной позиции и привлекательности отрасли. Семинар № 21. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы Дженерал Электрик: - Построение матрицы Дженерал Электрик. - Нахождение стратегических идей. - Формулирование стратегии организации.	**4** 0,5 0,5 0,5 0,5 	 Решение ситуационных задач Решение ситуационных задач Решение ситуационных задач Решение ситуационных задач 	 Комплект задач Комплект задач Комплект задач Комплект задач 	 В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

	Семинар № 22. Темы докладов для круглого стола: 1. Разнообразие принципиальных позиций. 2. Понятие и типы стратегических альтернатив. 3. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. 4. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирования. 5 Роль и значение бенчмаркинга.	0,5	Круглый стол	Доклад	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Семинар № 23. Темы докладов для круглого стола: 1. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. 2. Подходы к формированию стратегических альтернатив	0,5	Круглый стол	Доклад	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Рубежный контроль по темам 4-5.	1	Тестирование	Комплект тестовых заданий	З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Тема 6. Стратегическое и бизнес-планирование Семинар № 24. Темы докладов для круглого стола: 1. Сущность стратегического планирования. 2. Типология стратегического планирования. 3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. 4. Процесс стратегического планирования и его этапы. 5. Стратегический план и его структура.	**6** 1	Круглый стол	Доклад	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Семинар № 25. Решение ситуационных задач: 1. Стратегическое планирование.	1 1	Решение ситуационных задач	Комплект задач	В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Семинар № 26. Решение ситуационных задач: 1. Стратегическое планирование. Семинар № 27. Темы докладов для круглого стола:	1	Решение ситуационных задач	Комплект задач	В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

	1. Основы бизнес - планирования на предприятии. 2. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана. 3. Связь стратегического и бизнес-планирования. Семинар № 28 Решение ситуационных задач: 1. Составление бизнес-плана: - Ознакомление с предлагаемыми бизнес-идеями. - Выбор идеи. - Составление основных разделов бизнес-плана с определением сроков его реализации, потребных средств, достижения безубыточности и т.д. Семинар № 29. Фронтальный опрос по темам 4-6. 1. Сущность стратегического планирования. 2. Типология стратегического планирования. 3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. 4. Процесс стратегического планирования и его этапы. 5. Стратегический план и его структура. 6. Основы бизнес - планирования на предприятии. 7. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана. Глоссарный тренинг.	1 1	Решение ситуационных задач Фронтальный опрос Глоссарный тренинг	Комплект задач Примерный перечень вопросов Глоссарий	В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений. З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Тема 7. Реализация стратегии и контроль Семинар № 30. Темы докладов для круглого стола: 1. Процесс реализации стратегии. 2. Стратегические изменения в организации. 3. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии Семинар № 31. Решение ситуационных задач:	**2** 1 1	Круглый стол Решение ситуационных задач	Доклад Комплект задач	У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

	Рубежный контроль по темам 6-7.		Тестирование	Комплект тесовых заданий	В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
Всего		**30**			

4.3.3. Самостоятельная работа

Таблица 8 – Задания для самостоятельного изучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Оценочное средство*	Формируемый результат**
1	Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента	**5**		
	Подготовка к контрольным вопросам по теме 1	1		Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Подготовка к семинару № 1. Темы докладов для круглого стола: 1. Организация – открытая система. 2. Организация как объект управления. 3. Стратегия и стратегическое управление. 4. Особенности стратегического менеджмента. 5. Этапы стратегического менеджмента.	2	Доклад	Умеет использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Подготовка к семинару № 2. Темы докладов для круглого стола: 1. Виды стратегического управления. 2. Стратегические проблемы развития производства. 3. Концепции стратегического менеджмента. 4. Этапы развития корпоративного управления. 5. Модель стратегического менеджмента.	2	Доклад	Умеет использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
2	Тема 2. Миссия и стратегические цели	**9**		
	Подготовка к контрольным вопросам по теме 2	1		Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Подготовка к семинару № 3 Решение ситуационных задач: 1. Построение «дерева» целей.	2	Комплект задач	

	Подготовка к семинару № 4 Решение ситуационных задач: 1. Изучение конкретной ситуации по организации (предприятию).	2	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Подготовка к семинару № 5 Решение ситуационных задач: 1. Определение основных целей организации (предприятия). 2. Определение целей структурных подразделений. 3. Формулироваинбе миссии.	4	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
3	Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды Подготовка к контрольным вопросам по теме 3 Подготовка к семинару № 6. Темы докладов для круглого стола: 1. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. 2. Анализ внешней среды фирмы. 3. Анализ внутренней среды фирмы. 4. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. 5. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций.	21 2 2	Доклад	Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Умеет использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Подготовка к семинару № 7. Решение ситуационных задач: 1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предприятия автосервиса: Изучение ситуации во внешней и внутренней среде организации (предприятия). - Заполнение матрицы SWOT-анализа	4	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
	Подготовка к семинару р № 8. Решение ситуационных задач: 1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предприятия автосервиса: - Сопоставление полей SO, ST, WO и WT. - Поиск стратегических идей. - Составление основных направлений развития организации (предприятия). Подготовка к семинару № 9. Решение ситуационных задач:	2	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

	1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предпринимателя: Изучение ситуации во внешней и внутренней среде предпринимателя. - Заполнение матрицы SWOT-анализа Подготовка к семинару № 10. Решение ситуационных задач: 1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предпринимателя: - Сопоставление полей SO, ST, WO и WT. - Поиск стратегических идей. - Составление основных направлений развития прелпринимателя. Подготовка к семинару № 11 Фронтальный опрос по темам 1-3. 1. Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом. 2. Особенности стратегического менеджмента. 3. Этапы стратегического менеджмента. 4. Значение целевого начала в управлении. 5. Формирование видения и миссии фирмы. 6. Стратегические цели. 7. Определение стратегии. 8. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности 9. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. 10. Анализ внешней среды фирмы. 11. Анализ внутренней среды фирмы. 12. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. 13. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций. 14. Виды стратегического управления. Рубежный контроль по темам 1-3.	2 2 4 3	Комплект задач Комплект задач Примерный перечень вопросов Комплект тестовых заданий	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
4	Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация Подготовка к контрольным вопросам по теме 4. Подготовка к семинару № 12. Темы докладов для круглого стола:	**23** 2 4	 Доклад	 Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.

	1. Виды стратегий предприятий. 2. Типы стратегий (корпоративная, деловая, функциональная). 3. Стратегическая единица бизнеса.			Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 13. Темы докладов для круглого стола: 1. Факторы, влияющие на формирование стратегий. 2. Последовательность разработки стратегий. 3. Правила разработки успешных деловых стратегий.	4	Доклад	Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 14. Темы докладов для круглого стола: 1. Базовые стратегии роста. 2. Портфельные стратегии. 3. Матрица Бостонской консалтинговой группы.	4	Доклад	Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 15. Темы докладов для круглого стола: 1. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. 2. Разработка функциональных стратегий. 3. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.	3	Доклад	Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 16. Фронтальный опрос по теме 4: 1. Классификация стратегий. 2. Базовые стратегии. 3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. 4. Стратегии поведения в конкурентной борьбе. 5. Отраслевые стратегии. 6. Портфельные стратегии. 7. Функциональные стратегии. Решение ситуационных задач: 1. Стратегии фирм, их сущность:	3	Примерный перечень вопросов Комплект задач	Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 17. Решение ситуационных задач: 1. Стратегии фирм, их сущность:	3	Комплект задач	Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

5	Тема 5. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор	**22**		
	Подготовка к контрольным вопросам по теме 5.	2		Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 18. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы БКГ: - Разработка сильных и слабых сторон организации. - Определение возможностей и угроз внешней среды.	3	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 19. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы БКГ: - Построение матрицы БКГ - Нахождение стратегических идей - Формулирование стратегии организации.	3	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 20. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы Дженерал Электрик: - Разработка показателей конкурентной позиции и привлекательности. - Разработка показателей конкурентной позиции и привлекательности отрасли.	3	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 21. Решение ситуационных задач: 1. Построение матрицы Дженерал Электрик: - Построение матрицы Дженерал Электрик. - Нахождение стратегических идей. - Формулирование стратегии организации.	3	Комплект задач	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 22. Темы докладов для круглого стола: 1. Разнообразие принципиальных позиций. 2. Понятие и типы стратегических альтернатив. 3. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. 4. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирования.	3	Доклад	Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

	5 Роль и значение бенчмаркинга. Подготовка к семинару № 23. Темы докладов для круглого стола: 1. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. 2. Подходы к формированию стратегических альтернатив Подготовка к рубежному контролю по темам 4-5.	 3 2	 Доклад Комплект тестовых заданий	 Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
6	Тема 6. Стратегическое и бизнес-планирование Контрольные вопросы по теме 6. Подготовка к семинару № 24. Темы докладов для круглого стола: 1. Сущность стратегического планирования. 2. Типология стратегического планирования. 3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. 4. Процесс стратегического планирования и его этапы. 5. Стратегический план и его структура. Подготовка к семинару № 25. Решение ситуационных задач: 1. Стратегическое планирование. Подготовка к семинару № 26. Решение ситуационных задач: 1. Стратегическое планирование. Подготовка к семинару № 27. Темы докладов для круглого стола: 1. Основы бизнес - планирования на предприятии. 2. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.	**18** 2 2 3 3 2	 Доклад Комплект задач Комплект задач Комплект задач	 Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений. Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

	3. Связь стратегического и бизнес-планирования. Подготовка к семинару № 28 Решение ситуационных задач: 1. Составление бизнес-плана: - Ознакомление с предлагаемыми бизнес-идеями. - Выбор идеи. - Составление основных разделов бизнес-плана с определением сроков его реализации, потребных средств, достижения безубыточности и т.д. Подготовка к семинару № 29. Фронтальный опрос по темам 4-6. 1. Сущность стратегического планирования. 2. Типология стратегического планирования. 3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. 4. Процесс стратегического планирования и его этапы. 5. Стратегический план и его структура. 6. Основы бизнес - планирования на предприятии. 7. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана. Глоссарный тренинг.	 2 2 2	 Примерный перечень вопросов Глоссарий	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений. Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
7	Тема 7. Реализация стратегии и контроль Контрольные вопросы по теме 7. Подготовка к семинару № 30. Темы докладов для круглого стола: 1. Процесс реализации стратегии. 2. Стратегические изменения в организации. 3. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии Подготовка к семинару № 31.	6 2 2 2	Перечень вопросов Доклад	Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений. Умеет использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

	Решение ситуационных задач: Подготовка к рубежному контролю по темам 6-7.		Комплект задач Комплект тестовых заданий	Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
8	Выполнение курсовой работы	**18**	Примерный перечень тем курсовой работы	Знает приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Умеет использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Владеет приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Знает взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений. Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
9	Подготовка к промежуточной аттестации	**12**	Экзамен	Экзамен, курсовая работа
Всего		**134**		**Экзамен, курсовая работа**

5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

5.1. Образовательные технологии

Реализация различных видов учебной работы при изучении обучающимися дисциплины, предусматривает использование в учебном процессе инновационных образовательных технологий, активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

Активные формы занятий побуждают обучаемых к мыслительной активности, к проявлению творческого, исследовательского подхода и поиску новых идей для решения разнообразных задач по направлению подготовки и способствуют разнообразному (индивидуальному, групповому, коллективному) изучению (усвоению) учебных вопросов (проблем), активному взаимодействию обучаемых и преподавателя, живому обмену мнениями между ними, нацеленному на выработку правильного понимания содержания изучаемой темы и способов ее практического использования. В соответствии с этим при изучении дисциплины предусматривается использование следующих образовательных технологий:

1. Входной контроль в виде решения тестовых заданий.
2. Теоретические занятия - занятия лекционного типа в виде:

вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации;

тематическая лекция / лекция-визуализация;

итоговая лекция / лекция-визуализация.

3. Занятия семинарского типа в виде круглого стола с устной формой изложения докладов и организацией дискуссии по теме семинарского занятия, решения ситуационных задач и кейс-ситуаций.

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий, размещенным на официальном сайте института.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

5.2. Лицензионное программное обеспечение

В образовательном процессе при изучении дисциплины используется следующее лицензионное программное обеспечение:

1. ОС Microsoft Windows 7.
2. Microsoft Office 2007.
3. Kaspersky Endpoint Security.
4. СПС Консультант Плюс.
5. Контент-фильтрация.
6. Система тестирования INDIGO.

5.3. Современные профессиональные базы данных

В образовательном процессе при изучении дисциплины используются следующие современные профессиональные базы данных:

Электронно-библиотечная система «Университетская Библиотека Онлайн» - https://biblioclub.ru/.

Научная электронная библиотека - www.elibrary.ru.

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - https://www.scopus.com.

Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - https://apps.webofknowledge.com

Архив научных журналов НП Национальный Электронно-Информационный Консорциум (НЭИКОН) (arch.neicon.ru)

Научная библиотека открытого доступа - https://cyberleninka.ru

База данных ScienceDirect содержит более 1500 журналов издательства Elsevier, среди них издания по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике. Коллекция журналов Economics, Econometrics and Finance -https://www.sciencedirect.com/#open-access.

База статистических данных «Регионы России» Росстата - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ publications/catalog/doc_1138623506156.

Базы данных Министерства экономического развития и торговли России www.economy.gov.ru.

База открытых данных Росфинмониторинга - http://www.fedsfm.ru/opendata.

Единый архив экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml.

База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - https://www.cfin.ru/rubricator.shtml.

5.4. Информационные справочные системы

Изучение дисциплины сопровождается применением информационных справочных систем:

1. СПС Консультант Плюс.

6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению

Типовые задания, база тестов и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины (в т.ч. в процессе ее освоения), а также методические материалы, определяющие процедуры этой оценки приводятся в приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения выполняется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации успеваемости, утверждённое приказом ректора от 14.03.2023 г. № 40 о/д и включает в себя системы оценок:

1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»;

2) «зачтено», «не зачтено».

7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

7.1. Основная учебная литература

1. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Фомичев. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 467 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016 (дата обращения: 05.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05124-1. – Текст: электронный.

2. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина [и др.]; под ред. И.К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 234 с.: ил., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710099 (дата обращения: 05.05.2026). – ISBN 978-5-394-05325-2. – Текст: электронный.

7.2. Дополнительная учебная литература

1. Киселев, А.А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник: [16+] / А.А. Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 336 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192 (дата обращения: 05.05.2026). – Библиогр.: с. 3312-316. – ISBN 978-5-4499-1339-5. – DOI 10.23681/599192. – Текст: электронный.

2. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – Москва: Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856 (дата обращения: 05.05.2026). – ISBN 5-85173-059-5. – Текст: электронный.

3. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145 (дата обращения: 05.05.2026). – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст: электронный.

7.3. Электронные образовательные ресурсы

1. Коллекция Федерального центра информационно-образовательных ресурсов ФЦИОР: http://fcior.edu.ru/

2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов: http://schoolcollection.edu.ru.

3. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент http://ecsocman.hse.ru

4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: http://window.edu.ru/

8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

http://president.kremlin.ru/ - Президент Российской Федерации

http://www.government.ru/ - Правительство Российской Федерации

http://www.duma.gov.ru/ - Государственная Дума

http://www.rospotrebnadzor.ru - Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека

http://www.ed.gov.ru - Федеральное агентство по образованию

http://www.economy.gov.ru - Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации

http://www.fas.gov.ru/ - Федеральная антимонопольная служба

http://www.nalog.ru/ - Федеральная налоговая служба

http://www.ksrf.ru/ - Конституционный суд Российской Федерации

http://www.supcourt.ru/ - Верховный Суд Российской Федерации

http://www.arbitr.ru/ - Высший Арбитражный Суд Российской Федерации

http://www.garant.ru/ - Справочная правовая база «Гарант»

http://www.consultant.ru/ - Справочная правовая система «Консультант плюс».

https://uisrussia.msu.ru/ - база данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия

http://www.rbc.ru – сайт РБК

http://www.customs.ru – сайт Федеральной таможенной службы

http://www.expert.ru – аналитический сайт Эксперт

http://www.unctad.org – сайт Конференции по торговле и развитию ООН

https://psyera.ru/search-results?searchid=2107949&text=eghfdktybt+ghjtrnfvb – база статей и данных по управлению проектами

https://pmmagazine.ru/ - сайт журнала «Управление Проектами» - журнал об управлении проектами, программами и портфелями проектов

http://www.pm-conf.ru/ - сайт международной конференции «Управление проектами»

http://www.pmprofy.ru/ - Управление проектами. Microsoft Project. Профессионал управления проектами.

http://www.pmtoday.ru/ - ресурс посвящен теме управления проектами и он помогает руководителям улучшить свои навыки

http://www.rubricon.com - Энциклопедии, словари, справочники-Рубрикон

http://www.edu.ru - Федеральный портал «Российское образование»

http://www.window.edu.ru - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»

http://www.intuit.ru - Национальный открытый университет

http://www.glossary.ru - Служба тематических толковых словарей

http://www.gks.ru - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

http://www.biblioclub.ru – университетская библиотечная система online

https://uisrussia.msu.ru/ - база данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия

http://www.rhr.ru - «Человеческие ресурсы России»

http://assessment.ru/Assessment.ru Все о том, как оценивают персонал в мире

https://i-exam.ru/ - Единый портал интернет-тестирования в сфере образования.

9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для изучения дисциплины используется любая мультимедийная аудитория. Мультимедийная аудитория оснащена современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из:

мультимедийного проектора,

проекционного экрана,

акустической системы,

персонального компьютера (с техническими характеристиками не ниже: процессор не ниже 1.6.GHz, оперативная память – 1 Gb, интерфейсы подключения: USB, audio, VGA.

Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть «Интернет».

Компьютерное оборудованием имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека ONLINE», доступ к которой предоставлен обучающимся. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям ФГОС ВО.

Приложение 1
рабочей программе дисциплины
«Стратегический менеджмент»

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВХОДНОГО, ТЕКУЩЕГО, РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ЕЕ ОСВОЕНИЮ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(Б1.В.ОД.19)

По направлению подготовки	**38.03.02 Менеджмент**
Направленность подготовки	**Менеджмент организации**
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	**бакалавр**
Форма обучения	**очно-заочная**

Калининград

6.1. Оценочные средства по итогам освоения дисциплины

6.1.1. Цель оценочных средств

Целью оценочных средств является установление соответствия уровня подготовленности обучающегося на данном этапе обучения требованиям рабочей программы по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Стратегический менеджмент». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

Комплект оценочных средств включает контрольные материалы для проведения всех видов контроля в форме тестовых заданий, устного опроса, фронтального опроса, доклада-презентации, курсовой работы и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к экзамену.

Структура и содержание заданий – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент».

При разработке оценочных средств преподавателем используются базы данных педагогических измерительных материалов, предоставленных ООО «Научно-исследовательский институт мониторинга качества образования».

6.1.2. Объекты оценивания – результаты освоения дисциплины

Объектом оценивания является способность к самоорганизации и самообразованию.

Результатами освоения дисциплины являются:

Знать:

– З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

– З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.

Уметь:

– У.1 - использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

– У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Владеть:

– В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

– В.2 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля) с указанием этапов их формирования

Раздел дисциплины	Темы занятий	Индикатор достижения общепрофессиональной компетенции		Планируемые результаты освоения дисциплины	Наименование оценочного средства			
		код	Содержание индикатора		входной	текущий	рубежный	промежу-точный
	Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента	ОПК-3.5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	З.1, У.1	Т1	КС	КЗ1	ЗСО
	Тема 2. Миссия и стратегические цели	ОПК-3.5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	З.1, В.1	-	КС	КЗ1	ЗСО
	Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды	ОПК-3.5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	З.1, У.1, В.1	-	КС	КЗ1	ЗСО
	Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация	ОПК-3.5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	З.2, У.2, В.2	-	КС	КЗ2	ЗСО
	Тема 5. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор	ОПК-3.5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	В.1, З.2, У.2, В.2	-	КС	КЗ2	ЗСО
	Тема 6. Стратегическое и бизнес-планирование	ОПК-3.5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	В.1, З.2, У.2, В.2	-	ДИ	КЗ2	ЗСО
	Тема 7. Реализация стратегии и контроль	ОПК-3.5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	В.1, З.2, У.2, В.2	-	КС	КЗ2	ЗСО

6.1.3. Формы контроля и оценки результатов освоения

Контроль и оценка результатов освоения – это выявление, измерение и оценивание знаний, умений и уровня владений формирующихся компетенций в рамках освоения дисциплины. В соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент» предусматривается текущий, рубежный и промежуточный контроль результатов освоения.

6.1.4 Система оценивания комплекта оценочных средств текущего контроля, рубежного контроля и промежуточной аттестации*

Система оценивания каждого вида работ описана в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, утвержденным Приказом ректора от 14.03.2023 г. № 40 о/д.

6.2. Примерные (типовые) оценочные или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений (или) опыта деятельности, в процессе освоения дисциплины (модуля, практики), характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

6.2.1 Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения входного контроля

Входной контроль в виде теста предназначен для оценки уровня подготовки обучающегося необходимого для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент». Входной контроль осуществляется по ответам на предлагаемый Тест 1 (Т1).

Тест 1 (Т1)

Стратегическое планирование – это
комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
*процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

Виды корпоративной стратегии диверсификации
*связанная и несвязанная
общая и частная
конкретная и абстрактная

Высший уровень стратегического менеджмента – это
*корпоративный
деловой
общественный

Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента
стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
*стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это
среднесрочное планирование
*долгосрочное планирование
прогнозирование

Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии
отсутствуют необходимые ресурсы
необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
*новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементным методом
выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
*калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это
*SWOT-анализ
STEP-анализ
управленческий анализ

Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли
стратегия отличительного имиджа
стратегия специализации
*стратегия активной обороны

Что подразумевает PEST-анализ
*анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это
стратегический план производства
стратегический план управления персоналом
*стратегический план маркетинга

Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это
*Корпоративная стратегия
Функциональная стратегия
Бизнес-стратегия

Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы
для формирования конкурентной стратегии фирмы
*для формирования портфельной стратегии фирмы
для формирования бизнес-стратегии фирмы

Какой из элементов не входит в состав стратегического плана
*инвестиционный план
финансовый план
маркетинговый план

Что лежит в основе конгломератной интеграции
отношения собственности
*единое управление
общность финансов

Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:
*стратегия лидерства по ценам
стратегия инноваций
стратегия дифференциации сервиса

Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи
строго на круг его обязанностей
строго на область приложения усилий
*на желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
*античных философов
китайских философов
немецких военных стратегов

Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса
*Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия
сокращения расходов
развития продукта
*«сбора урожая»

Что такое функциональный бенчмаркинг
процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
*процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора

*она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
она оторвана от реальных условий принятия решений
уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»
Г. Форд
Ф. Тейлор
*Файоль

Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов
цели и принципы
*цели и задачи
задачи и методы

Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на
изменение условий внутренней среды
*изменение условий внешней среды
конкурентные преимущества

Что является основным недостатком стратегического планирования
невозможность создать потенциал для развития фирмы
отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
*невозможность дать точную и детальную картину будущего

Стратегия определяет
*границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
сознательность управления фирмой
эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:
подражания
*фланговой атаки
обходного маневра

Что является исходным этапом процесса стратегического планирования
*анализ среды
изучение конкурентов
поиск ресурсов

Стратегическая зона хозяйствования – это
перспективный сегмент рынка
свободная экономическая зона
*сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

6.2.2 Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения текущего контроля

Текущий контроль проводится в разрезе оценки компетенций, предусмотренных в РПД З1, З2, З3, У1, У2, У3, В1, В2, В3.

Примерная тематика контрольных вопросов для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3 - З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента

1. Организация как объект управления.
Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом.
Особенности стратегического менеджмента.
Этапы стратегического менеджмента.
Виды стратегического управления.

Тема 2. Миссия и стратегические цели

Значение целевого начала в управлении.
Формирование видения и миссии фирмы.
Стратегические цели.
Определение стратегии.
Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
Анализ внешней среды фирмы.
Анализ внутренней среды фирмы.
Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ.
Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций.

Примерная тематика контрольных вопросов для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3 - З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений

Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация

Классификация стратегий.
Базовые стратегии.
Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
Стратегии поведения в конкурентной борьбе.
Отраслевые стратегии.
Портфельные стратегии.

Тема 5. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор

Функциональные стратегии.
Разнообразие принципиальных позиций.
Понятие и типы стратегических альтернатив.
Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирования.
Роль и значение бенчмаркинга.
Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.
Подходы к формированию стратегических альтернатив.

Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.

Тема 6. Стратегическое и бизнес-планирование

Сущность стратегического планирования.
Типология стратегического планирования.
Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
Процесс стратегического планирования и его этапы.
Стратегический план и его структура.
Основы бизнес - планирования на предприятии.
Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.

Тема 7. Реализация стратегии и контроль

Процесс реализации стратегии.
Стратегические изменения в организации.
Выполнение основных функций управления реализацией стратегии.

Примерная тематика фронтального опроса для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3 - З.1 - приемы и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Семинар № 11

Фронтальный опрос по темам 1-3.
1. Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом.
2. Особенности стратегического менеджмента.
3. Этапы стратегического менеджмента.
4. Значение целевого начала в управлении.
5. Формирование видения и миссии фирмы.
6. Стратегические цели.
7. Определение стратегии.
8. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности
9. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
10. Анализ внешней среды фирмы.
11. Анализ внутренней среды фирмы.
12. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ.
13. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций.
14. Виды стратегического управления.

Примерная тематика фронтального опроса для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3 - З.2 - взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений

Семинар № 16.

Фронтальный опрос по теме 4:
1. Классификация стратегий.
2. Базовые стратегии.
3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
4. Стратегии поведения в конкурентной борьбе.

5. Отраслевые стратегии.
6. Портфельные стратегии.
7. Функциональные стратегии.

Семинар № 29.

Фронтальный опрос по темам 4-6.
1. Сущность стратегического планирования.
2. Типология стратегического планирования.
3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
4. Процесс стратегического планирования и его этапы.
5. Стратегический план и его структура.
6. Основы бизнес - планирования на предприятии.
7. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.

Примерная тематика докладов для круглого стола для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3 - У.1 – использовать примы и методы стратегического анализа стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента

Семинар № 1.
Темы докладов для круглого стола:
1. Организация – открытая система.
2. Организация как объект управления.
3. Стратегия и стратегическое управление.
4. Особенности стратегического менеджмента.
5. Этапы стратегического менеджмента.

Семинар № 2.
Темы докладов для круглого стола:
1. Виды стратегического управления.
2. Стратегические проблемы развития производства.
3. Концепции стратегического менеджмента.
4. Этапы развития корпоративного управления.
5. Модель стратегического менеджмента.

Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Семинар № 6.
Темы докладов для круглого стола:
1. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
2. Анализ внешней среды фирмы.
3. Анализ внутренней среды фирмы.
4. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ.
5. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций.

Примерная тематика докладов для круглого стола для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3 - У.2 - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация

Семинар № 12.
Темы докладов для круглого стола:
1. Виды стратегий предприятий.
2. Типы стратегий (корпоративная, деловая, функциональная).
3. Стратегическая единица бизнеса.

Семинар № 13.
Темы докладов для круглого стола:
1. Факторы, влияющие на формирование стратегий.
2. Последовательность разработки стратегий.
3. Правила разработки успешных деловых стратегий.

Семинар № 14.
Темы докладов для круглого стола:
1. Базовые стратегии роста.
2. Портфельные стратегии.
3. Матрица Бостонской консалтинговой группы.

Семинар № 15.
Темы докладов для круглого стола:
1. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
2. Разработка функциональных стратегий.
3. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.

Тема 5. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор

Семинар № 22.
Темы докладов для круглого стола:
1. Разнообразие принципиальных позиций.
2. Понятие и типы стратегических альтернатив.
3. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
4. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирования.
5 Роль и значение бенчмаркинга.

Семинар № 23.
Темы докладов для круглого стола:
1. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.
2. Подходы к формированию стратегических альтернатив

Тема 6. Стратегическое и бизнес-планирование

Семинар № 24.
Темы докладов для круглого стола:
1. Сущность стратегического планирования.
2. Типология стратегического планирования.
3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
4. Процесс стратегического планирования и его этапы.
5. Стратегический план и его структура.

Семинар № 27.
Темы докладов для круглого стола:
1. Основы бизнес - планирования на предприятии.
2. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.
3. Связь стратегического и бизнес-планирования.

Тема 7. Реализация стратегии и контроль

Семинар № 30.
Темы докладов для круглого стола:
1. Процесс реализации стратегии.
2. Стратегические изменения в организации.
3. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии

Примерная тематика ситуационных задач для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-3 – В.1 - приемами и методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Тема 1. Концептуальные основы стратегического менеджмента
Семинар № 3
Решение ситуационных задач:
1. Построение «дерева» целей.

Семинар № 4
Решение ситуационных задач:
Задача 1.
1. Изучение конкретной ситуации по организации (предприятию).
Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации Х, тыс. руб.		Емкость рынка в 2019 году, тыс. руб.	Объем продаж конкурента в 2019 году, тыс. руб.	Доля рынка в 2019 г., %	
	2018 г.	2019 г.			Организации Х	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

Вопросы:
Рассчитать показатели:
1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции.
3. Долю продукции в общем объеме продаж.

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			

Г			
Д			

Вопросы:
1. Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынк по всем видам продукции).

Семинар № 5
Решение ситуационных задач:
1. Определение основных целей организации (предприятия).
2. Определение целей структурных подразделений.
3. Формулироваин6е миссии.

Задание 1. «Миссия и видение компании - можно ли придумать что-то новое?

Миссия компании — это смысл ее существования помимо зарабатывания денег. Миссия - это дело, которому вы служите. Она формирует ценности, верования и принципы бизнеса, отражает предназначение компании, ее позиционирование (отличие от других участников рынка), определяет ту роль, которую компания хочет играть в обществе. Миссия также должна определять, что компания не будет делать. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности, целях и бизнес-планах. Она вносит стратегический смысл в деятельность компании, порождает стремление к совершенству и становится платформой мотивации персонала.

Исходя из цели бизнеса, можно было бы подумать, что миссия компании состоит в увеличении богатства его собственников. Однако «работников компании редко воодушевляет стратегические миссия и видение, направленные на обогащение акционеров. Чего ради они должны лезть из кожи вон, чтобы набить чьи-то кошельки? Поэтому, за исключением компаний, имеющих план выпуска акций для распространения среди работников, лучше в формулировке миссии (и видения) компании подчеркивать мотивы предоставления дополнительных выгод потребителям или повышения благосостояния общества в целом». Но, как уже ранее отмечалось, повысить богатство собственников можно только удовлетворяя потребности клиентов компании, предоставляя им качественные конкурентоспособные товары и услуги. В производстве таких товаров и услуг и состоит миссия компании, ее служение людям и обществу.

Вопросы:
1. Что мы делаем? (Каким бизнесом мы занимаемся?).
2. Для кого мы это делаем?
3. Где географически мы это делаем?
4. Как мы это делаем? (Что делает ваш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)
5. Что мы не делаем, и не будем делать?

Замечание.

Последний вопрос имеет важное значение потому, что если «совершенно непонятно, почему вы занимаетесь тем, чем занимаетесь, значит, в скором времени вы обнаружите, что все, что выпадает за «круг возможностей», тем не менее скопится у вас в компании и сделает ее тяжелой и неповоротливой.

Ваша задача - оборонять границы бизнеса, а не работать пылесосом и засасывать все, что плохо лежит» Фактически эти вопросы определяют вид деятельности компании (1 вопрос), границы бизнеса (2, 3 и 5 вопросы) и источник конкурентоспособности компании (4 вопрос). После того, как получены ответы на эти вопросы, можно попытаться сформировать привлекательную публичную миссию (миссию для опубликования в виде одного или нескольких предложений), но при этом, не «выплеснув ребенка».

Рассмотрим ряд публичных миссий банков и компаний с точки зрения их «соответствия» пяти поставленным вопросам.

Миссия сталепромышленной компании: «Мы соединяем интересы потребителей и производителей металлопродукции, создавая сервисные металлоцентры и укрепляя партнерские отношения. Мы создаем металлокомфорт, самореализуемся, зарабатываем и развиваемся».

Комментарий: то ли посредники, то ли производители, то ли районного, то ли мирового уровня, чем отличаются от конкурентов - непонятно.

Миссия ювелирно-художественной фирмы: «Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком».

Комментарий: одна из тысяч фирм, не имеющая отличительных особенностей с непонятным масштабом деятельности.

Миссия компании, производящей оборудование для офисов: «Мы помогаем решать административные, научные и гуманитарные проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях труда».

Комментарий: попробуйте закрыть текст «производящей оборудование для офисов», прочитать миссию и ответить на вопрос, о какой компании идет речь? Это пример неправильно сформулированной миссии.

Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Семинар № 7.

Решение ситуационных задач:

1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предприятия:

Задача 1.

Проведите анализ сильных и слабых сторон, анализ угроз и возможностей для АО «Апрель».

Факторы прямого воздействия

Клиенты.

Клиенты компании - это средний и мелкий бизнес, оптовые и розничные магазины, торговые сети, физические лица и предприниматель без образования юридического лица. Для подтверждения конкурентоспособности своей продукции компания «Апрель» одна из первых в регионе получила сертификат на соответствие требованиям международного стандарта ISO 22 000.

Международный сертификат ISO-22000 объединяет в себе требования ISO-9000 и международной системы НАССР, отвечающей за безопасность выпускаемой продукции, и на сегодняшний день является универсальным стандартом для пищевых предприятий.

В ноябре 2014 года руководством АО «Апрель» была разработана новая Политика предприятия в области обеспечения качества и безопасности выпускаемой продукции, которая предусматривает получение предприятием сертификата на соответствие ГОСТ Р 51705.1-2001.

Ежегодно система качества проходит контрольные испытания для подтверждения способности предприятия выполнять требования по выпуску высококачественных мясопродуктов широкого ассортимента.

Основные направления Политики в области качества:

– обеспечение безопасности и поддержание гарантированного качества выпускаемой продукции, путем совершенствования технологических процессов, систем мониторинга и предупреждающих воздействий;

– обновление ассортимента выпускаемой продукции в соответствии с ожиданиями потребителей;

– управление качеством продукции на основе принципов НАССР;

– разработка и реализация единых требований к качеству и безопасности сырья, ориентация на работу с поставщиками высокого рейтинга;

– совершенствование планирования производства продукции;

– повышение эффективности деятельности, профессионального уровня и мотивации персонала;

– развитие отношений с партнерами на основе заявляемых принципов в области качества и безопасности, обязательное и своевременное выполнение договорных отношений.

Инструментом реализации Политики в области качества является система менеджмента качества, отвечающая требованиям международных стандартов ISO серии 9001.

С большим вниманием на предприятии относятся к ветеранам, блокадникам. Организуются встречи, концерты, вручаются подарки к праздникам.

Предприятие оказывает благотворительную помощь организациям, объединяющих ветеранов, детским и спортивным клубам, выделяет средства на приобретение путевок в оздоровительные лагеря и санатории.

Поставщики.

Сырье в АО «Апрель» централизованно поставляется с убойных цехов и крупнейших мясокомбинатов.

Поставщики сырья:

Волховский УЦ

Готнянский УЦ

Ипатовский МК

МПК Первомайский

Транспортировка осуществляется на специализированной технике, сырье поступает на склад и производственный цех ЗАО «Апрель», где проводится его обработка.

Конкуренты.

Основные конкуренты компании:

Стрела

Меньшиков

Модуль

Северный бекон

Двинской мясокомбинат и др.

Факторы косвенного воздействия

ЗАО «Апрель» за время работы хорошо закрепился на рынке приобретя своих постоянных покупателей. Имидж компании позволяет с легкостью расширять этот портфель приобретая все новых и новых покупателей, не смотря на постоянно растущее число конкурентов. Это связано не только с завоеванным имиджем компании, но и с гибкой ценовой политикой, применяемой к постоянным покупателям. Предоставляются скидки в виде «оплаты до …» определенного числа и отсрочки платежа по договоренности.

Но, несмотря на это, ЗАО «Апрель» старается не забывать о своих покупателях и привносить новшества в товар, тем самым, повышая свою конкурентоспособность.

Так же проводятся постоянно анкетирование и опросы населения и потребителей для выяснения их пожеланий и предложений для наилучшего функционирования предприятия.

Для наилучшего просмотра влияния внешней среды на предприятие можно составить следующую таблицу:

Таблица 5 - SWOT-анализ

	Возможности		**Сильные стороны**
1	введение системы скидок	1	постоянный приток клиентов
2	повышение квалификации персонала	2	высокое качество предоставляемых услуг
3	предложения о сотрудничестве со стороны зарубежных фирм	3	разнообразный ассортимент товаров
4	разорение или неправильное поведение конкурентов	4	захват новых клиентов
	Угрозы		**Слабые стороны**
1	изменение покупательских предпочтений	1	недостаток в рекламной политике
2	появление сильных конкурентов	2	достаточно высокие цены
3	снижение уровня жизни населения	3	

По SWOT - анализу видно, что ЗАО «Апрель» имеет достаточно большое количество возможностей и сильных сторон, которые нужно развивать и использовать в нужных направлениях для получения положительных результатов и прибыли.

Влияние политических факторов на предприятие

Все будет зависеть кто победит на выборах РФ, от направления его политической программы. Если они будут направлены на продолжение созидательных демократических реформ, а значит ЗАО «Апрель» ожидает позитивная волна. Силы ЗАО «Апрель» будут направлены на увеличение числа потребителей продукции группы «Парнас» в регионе, а это финансово благоприятно отразится на деятельности предприятия и даст возможность к расширению потребительского рынка и предприятия в целом.

Влияние экономики на предприятие

Если экономическая ситуация в стране будет стабильной, с низким уровнем инфляции и стабильным курсом рубля, то предприятию обеспечено стабильное финансовое положение, развитие и продвижение направления сотрудничества с компаниями области и других городов по привлечению клиентов, так как стабильное положение в стране делает его более привлекательным.

Если в стране наблюдается экономический кризис, инфляция, неустойчивый курс рубля, то ЗАО «Апрель» будет терять большое количество клиентов. Все это негативно отразится на положении ЗАО «Апрель».

Влияние социального положения на предприятие

Если в нашей стране и в частности в Архангельской области произойдет внезапное изменение уровня и стиля жизни населения, например уровень жизни станет ниже, а соответственно и отношение к потреблению тоже негативно изменится. Это грозит разорением и закрытием.

И наоборот, если в стране повысится уровень жизни, изменятся базовые ценности и отношение к потреблению в сторону повышения, это благоприятно скажется на финансовом состоянии предприятия.

Воздействие технологических факторов на предприятие

Если в стране будут появляться новые изобретения и открытия, будет разработана мощная государственная технологическая политика и новые продукты, это поможет всем организациям, в том числе и ЗАО «Апрель», перейти на новый уровень обслуживания. Например, значительное улучшение технической базы ЗАО «Апрель», компьютеризация, удобство информирования клиентов о новых видах продукции.

В том случае если будет плохо развита государственная технологическая политика или даже останется на прежнем месте, то в ближайшее время сфера мясного производства и торговли и все остальные технологические процессы устареют и будут неэффективными по сравнению с молниеносным развитием технологий в других странах. Это приведет к старению отрасли и ее изживанию.

Задача 2. Компания Shiseido: новый взгляд в будущее

«Нам нужно переосмыслить наше представление о человеке» - такими словами начал свое выступление Шиго Мацуока (Seigo Matsuoka), консультант компании *Shiseido,* выступающий в роли председателя на четырехдневной конференции менеджеров 20 отделов компании. Компания *Shiseido* (произносится *Шишэдо)* является самым крупным в Японии производителем косметики. Менеджеры этой и многих других японских компаний озабочены тем, что традиционная для Японии иерархическая структура бизнеса и принцип принятия единогласных решений теряют актуальность. Хотя японские компании успешно улучшают уже существующие товары, они не в состоянии добиваться столь же впечатляющих результатов в разработке новых товаров и освоении новых рынков. Поэтому они требуют от своих менеджеров того, чего никогда не требовали прежде — творческого мышления.

Почему же процветающие японские компании внезапно проявили такую обеспокоенность? Вот что говорит Норико Шида (Norico Shida), студентка 21 года, рассматривая товары в престижном магазине одного из самых шикарных районов Токио. Норико держит в руках тюбик дорогой помады фирмы *Shiseido* — ее не устраивает цена. "В такие магазины, как этот, я хожу, чтобы выбрать подходящий цвет (потому что здесь дают пробные экземпляры), — усмехается она, — а потом покупаю такую же помаду в магазине, где торгуют по сниженным ценам". Таков стиль новой Японии. Даже в этой стране, которая славится лояльностью и разборчивостью потребителей, люди стали по-другому подходить к выбору товаров, и маркетологи это поняли. Изменение покупательского поведения требует новых маркетинговых приемов.

Компания *Shiseido* заимствовала свое название из китайской классической литературы. Именно она еще в 1888 году первой представила на японский рынок зубную пасту западного образца! В 1902 году она в Японии первой стала выпускать газированную воду. В 1920 году *Shiseido* впервые получила существенное преимущество перед конкурентами. В этот период высокой инфляции *Shiseido* разработала единственное в своем роде соглашение с розничными торговцами. Суть соглашения состояла в том, что продавцы обязуются торговать *только* косметикой производства *Shiseido,* а компания гарантирует, что примет назад товары, которые не будут проданы. В итоге компания *Shiseido* стала и производителем, и оптовым продавцом косметики, создав по всей стране сеть из 25000 розничных распространителей, которые продавали исключительно продукцию компании *Shiseido.* Их магазины составляли около половины всех косметических и фармакологических магазинов в Японии. Эта система позволила компании *Shiseido* управлять распространением продукции и создать себе отличную репутацию. Благодаря этим каналам распространения и их большим годовым оборотам *Shiseido к* 1990 году получила прибыль свыше 500 миллиардов йен (около 4,8 миллиардов долларов).

В апреле 1991 года, отчасти в результате давления со стороны правительства США, Япония повысила цены на косметику, лекарства и другие товары, стоившие прежде меньше

10 долларов. Эта акция повлекла за собой увеличение расходов на распространение и позволила иностранным компаниям конкурировать с японскими непосредственно на японском рынке. Однако компания *Shiseido* уже научилась бороться с зарубежными конкурентами. *Clinique Laboratories* из США увеличила свою долю на японском рынке до 7%, продавая продукцию в специализированных отделах супермаркетов, чего японские косметические фирмы традиционно избегали. Компания*Shiseido* в ответ на экспансию американских производителей создала сеть косметических консультационных центров *CL Shops.* Эти центры представляли собой те же магазины розничной торговли, но переоборудованные в современном и фешенебельном стиле, где квалифицированные специалисты давали потребителям исчерпывающие советы по использованию косметических средств.

Сокращение государственного регулирования экономики также привело к сильному падению цен и благоприятствовало распространению магазинов, торгующих по системе скидок. Рынок косметики отреагировал немедленно. Предприниматели создали сети магазинов, торгующих со скидками. В качестве примера можно упомянуть Юкио Хидачи (Yukio Hiduchi) и его магазины *Kawachiya Shuhan Company.* До того как руководство компании *Shiseido* прекратило поставки своих товаров этой компании, Хидачи успел привлечь массу покупателей, продавая продукцию компании *Shiseido* с 30%-ной скидкой. Хидачи утверждал, что принцип "лишь дорогой товар может быть качественным", отошел в прошлое. Он говорил, что в будущем "косметика станет дешевле, потому что покупатели стали мудрее". Большинство японских специалистов с ним согласились. Они признали, что потребители заинтересованы в конкуренции между компаниями и что им нравятся магазины, где можно купить товар со скидкой. Даже супермаркеты уже готовы продавать дешевую косметику, приобретенную у оптовых торговцев.

Эти изменения свидетельствовали о наступлении новых условий, что заставило встряхнуться как японские компании, производящие потребительские товары, так и розничных торговцев, которые раньше были хорошо защищены. Компания *Shiseido* тоже отреагировала на перемены. Во-первых, она снизила цены и сфокусировала свое внимание на производстве дешевой косметики. *Shiseido* открыла новую фабрику, где все, практически весь производственный цикл выполняли роботы. Эта фабрика выпускала столько же продукции, сколько и любая другая, но на ней было занято в три раза меньше работников.

Во-вторых, компания *Shiseido* стала искать возможности для развития за границей. Она открыла 21 Дочернюю фирму и шесть заводов в 30 странах мира. В 1996 году она планировала увеличить объем продаж на международных рынках на 50%, т.е. повысить прибыль на 100 миллиардов иен. Если компания достигнет своей цели, то будет процветать на американском рынке. С 1994 года *Shiseido* изменила свою маркетинговую стратегию в США, сфокусировав внимание на средствах по уходу за кожей и выпустив новую красочную печатную рекламу. Более 700 магазинов перенесено в городские районы, где больше потенциальных покупателей. Кроме того, компания обновила интерьеры своих магазинов, чтобы создать себе "новый образ", и разработала новые рекламные материалы, подчеркивающие успехи *Shiseido* в создании новых косметических средств. Компания *Shiseido* планирует основать новую марку товаров, предназначенных для мужчин, и выпустить два новых вида духов для женщин.

Казалось бы, изменения в работе компании *Shiseido* соответствуют требованиям рынка США. Аналитики заметили, что компании, производящие фасованные товары, перенимают большинство маркетинговых программ компаний—производителей косметики. Практически отовсюду исчезли чувственные красотки в шикарных нарядах и интерьерах, а их место заняли научные заявления и купоны. Одно из рекламных заявлений утверждает: "Всего за одну неделю количество морщин на сухой коже уменьшится на 38%". Другая предлагает купоны за 1 доллар и гарантию возврата денег (в случае возвращения его покупателем). Компания *Revlon* даже в открытую атаковала компанию *Clinique,*заявляя в своей рекламе: "Тушь для ресниц от компании *Clinique* стоит вдвое дороже, чем тушь *ALMAY»*

Руководители предприятий считают, что эти рыночные изменения отражают рост практичности потребителей. "Как мы уже поняли, потребители 90-х очень умны, — заметил один директоров, — они внимательно изучают надписи на упаковке, понимают назначение ингредиентов и хотят, чтобы товары были действительно качественными". Другой добавляет, что его компания пошла на целый ряд изменений по той причине, что потребители начали больше внимания уделять соотношению цены и качества: "В 90-х годах даже люди с высоким доходом не спешат расставаться со своими деньгами".

Создается впечатление, что Норико Шида из Токио не слишком отличается от покупателей Лос-Анджелеса или Нью-Йорка. Но смогут ли японские производители косметики, в частности *Shiseido,* повторить в США успех своих соотечественников, производящих автомобили и электронику? Некоторые аналитики заявляют, что американцы считают японские товары более технологически совершенными и надежными, но не слишком престижными. Имидж японских марок связан с новыми технологиями, но не с респектабельностью. Для стереосистемы это хорошо, а для духов — нет. Японские менеджеры свысока относятся к методам повышения объемов продаж за счет повышения престижности марки; они убеждены, что их товары превосходят продукцию конкурентов. Поэтому японские компании, производящие косметику, тратят лишь 4% своего оборота на научные исследования и разработки, что вдвое меньше того, что расходуют на эти цели американские фирмы.

Но некоторые наблюдатели утверждают, что рынок косметики — это рынок имиджа марки, и поэтому компаниям приходится прилагать большие усилия, чтобы убедить потребителей в отличии своих товаров от аналогичных. Эти наблюдатели пытаются угадать, смогут ли американские или японские компании добиться успеха со всеми своими научными выкладками, купонами и заманчивыми рекламными заверениями. Неужели они умеют трансформировать сказочные эликсиры красоты и молодости в созданные на основании последних научных разработок товары первой необходимости?

Старение поколения бэби-бумеров уже заставляет ломать голову маркетологов американских компаний по производству косметики. Захотят ли немолодые потребительницы пользоваться косметикой, которую рекламируют 20-летние модели? Достигнут ли успеха компании, сосредоточившие усилия на косметике по уходу за кожей лица? Хотят ли женщины, чтобы реклама косметики внушала им, будто они будут выглядеть совершеннейшими старухами, если только не станут пользоваться тем или иным средством? И пожелают женщины и дальше покупать косметику в специализированных магазинах или будут продолжать делать покупки в супермаркетах?

Поскольку компания *Shiseido* ищет ответы на все эти вопросы и пытается понять потребителей, Шиго Мацуока спрашивает снова: «Итак, человек — что это такое?»

Вопросы и задания:

1. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на производство косметики компании *Shiseido* в последние годы? Выпишите их в порядке убывания важности (на первом месте – самый важный и т.д.).

2. Какие факторы микросреды оказали влияние на производство косметики компании *Shiseido* в последние годы? Выпишите их в порядке убывания важности.

3. Перечислите внутренние факторы деятельности компании, оказывающие на ее деятельность существенное влияние по следующим группам:

- доступность и цена различных ресурсов, необходимых для производства, и влияющих на себестоимость продукции,
- динамичность и профессионализм менеджмента компании,
- новизна товаров,
- сбытовой потенциал,
- потенциал комплекса продвижения,
- научно-технический потенциал, технологии и производственный потенциал.

Выпишите их в порядке убывания важности.

4. Запишите все факторы внешней и внутренней среды в таблицу факторов SWOT-анализа (табл. 1), соблюдая порядок важности.

Таблица 1 - Таблица факторов SWOT-анализа

Возможности: 1. …	Угрозы: 1. …
Сильные стороны: 1. …	Слабые стороны: 1. …

5. Почему менеджеры компании Shiseido пришли к выводу о необходимости переосмыслить свое представление о потребителях?

6. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз со стороны факторов внешней среды (табл. 2)

7. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей со стороны факторов внешней среды (аналогично табл. 2)

Таблица 2 - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность/ Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное			
Умеренное			
Слабое			

8. Составьте таблицу связей SWOT-анализа. Проанализируйте связи между различными факторами согласно таблице 3.

Таблица 3 - Сводная таблица анализа связей в SWOT-анализе

Внутренние факторы \ Внешние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	1. Развитие	III. Что изменить?
Угрозы	II. Компенсация угроз	IV. Проблемный

Семинар № 8.

Решение ситуационных задач:

1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предприятия автосервиса:

Задача 1. После кризиса 1998 г. продажи средства по уходу за кожей лица «Клерасил» (Clearasil) начали резко сокращаться. Владелец этого бренда, компания «Procter & Gamble»,

прекратила рекламную кампанию, а в 2000 году и вовсе решила продать эту марку. Новым владельцем стала английская компания Boots Healthcare International (BHI), которая приобрела Clearasil за $332 млн. Руководство компании BHI провело оценку потенциала рынков сбыта и выяснило, что 26% российских потребителей до сих пор помнят "Клерасил" и называют его в числе первых трех средств по уходу за кожей лица. А с подсказкой его вспоминают 98%. В результате было принято решение возобновить с октября 2001 года рекламную кампанию "Клерасил" в России и выделить на нее около $1 млн.

За время отсутствия "Клерасила" на российском рынке появилось несколько отечественных аналогов. Один из них - средство от угрей «Пропеллер», которое предлагает компания "Силатекс" (производство подмосковного завода "Техкон").

Что может предпринять руководство этого российского производителя в ответ на вторичное появление «Клерасила» при условии, что весь рынок оценивается в $4 млн, а его ежегодный прирост составляет 7%? Ответьте на вопросы и выполните задания, используя дополнительную, имеющуюся у вас информацию, не приведенную в кейсе, для решения поставленных задач.

Вопросы и задания:

1. Составьте таблицу факторов SWOT-анализа для обоих брендов. В каждой клетке таблицы соблюдайте упорядоченность по важности.
2. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз со стороны факторов внешней среды (табл. 2) для обоих брендов.
3. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей со стороны факторов внешней среды (аналогично табл. 2) для обоих брендов.
4. Составьте таблицу связей SWOT-анализа. Проанализируйте связи между различными факторами согласно табл. 3 для обоих брендов.

Задача 2. В середине 90-х годов на российском рынке бытовой техники компания Philips занимала третье место после "японцев" - SONY и PANASONIC. Однако со временем ситуация кардинально изменилась. Южнокорейские компании - LG и SAMSUNG, сделав ставку на низкие цены по всем наиболее ходовым типам бытовой техники и, как следствие, большие объемы продаж при низкой рентабельности, вышли на первые места. В результате PHILIPS переместился на пятое место. Начиная с 1999 года, рынок бытовой техники начал очень сильно расти, прибавляя по 20-25% в год. Руководство компании PHILIPS, наделив российское подразделение относительной самостоятельностью (раньше оно подчинялось восточноевропейскому подразделению), поставило перед менеджерами задачу вывести компанию на третье место.

Что может предпринять российское подразделение PHILIPS при условии, что идущие за корейскими компаниями SONY и PANASONIC сделали главный акцент на современную цифровую часть бытовой техники (DVD-системы, плоские экраны и т.п.) и заняли там твердые доминирующие позиции? Ответьте на вопросы и выполните задания, используя дополнительную, имеющуюся у вас информацию, не приведенную в кейсе, для решения поставленных задач.

Вопросы и задания:

1. Составьте таблицу факторов SWOT-анализа для обоих брендов. В каждой клетке таблицы соблюдайте упорядоченность по важности.
2. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз со стороны факторов внешней среды (табл. 2).
3. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей со стороны факторов внешней среды (аналогично табл. 2).
4. Составьте таблицу связей SWOT-анализа. Проанализируйте связи между различными факторами согласно табл. 3.

Задача 3. «Выбор зарубежного целевого рынка»

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 1988 г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Gtor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день. Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки. Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения. По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции. В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования, как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода - в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычаи латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем. Исследования показали, что емкость рынка - 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты
корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж - 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование. Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита.

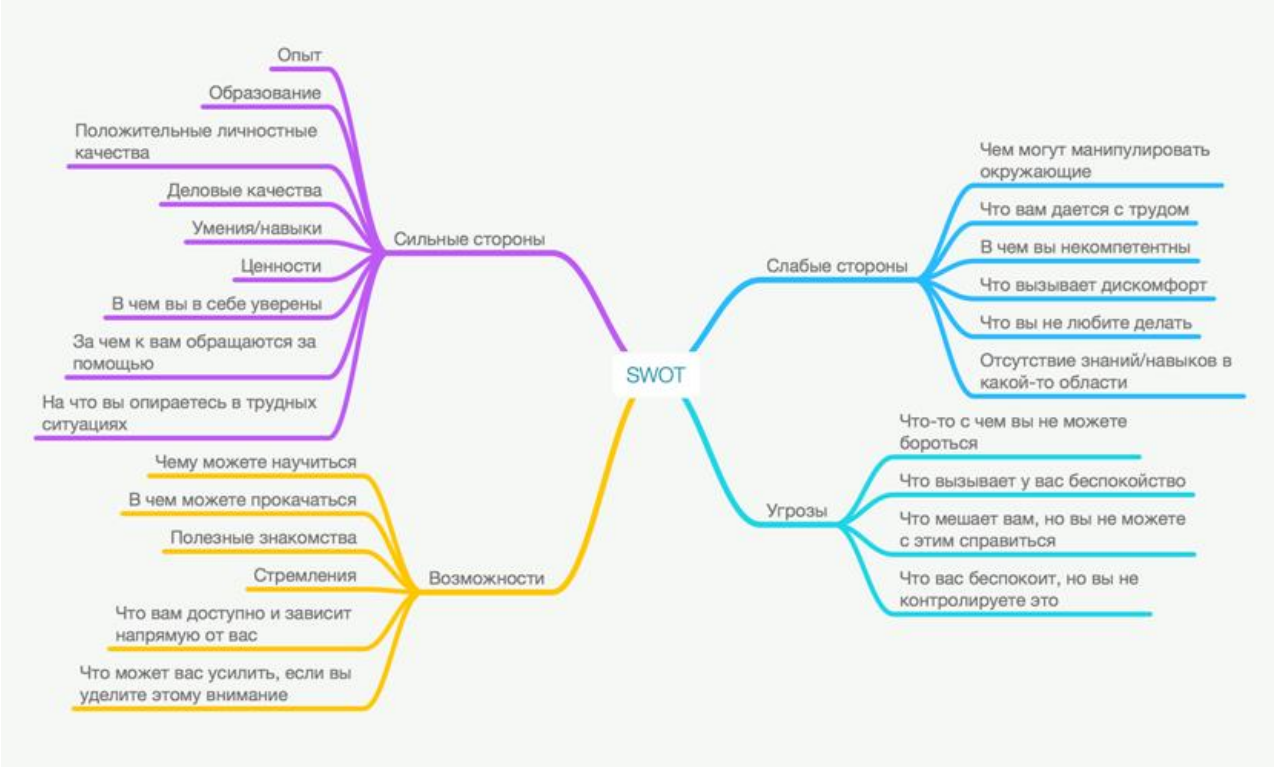
Вопросы:

1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.
2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»?
3. Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?

Семинар № 9.

Решение ситуационных задач:

1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предпринимателя:



1. **Четырехпольная матрица**

Внутренние факторы	Внешние факторы
СИЛА: – Деловая энергия, предприимчивость – Эрудиция, исключительные компетенции – Высокая квалификация – Солидный опыт – Связи – Здоровье	**ПЕРСПЕКТИВА:** – Повышение квалификации, саморазвитие – Наработка связей – Государственная поддержка предпринимательства – Эффективные инвестиции в собственный бизнес
СЛАБОСТЬ: – Нехватка средств – Нехватка опыта, недостаток управленческого таланта и умения; – Другое	**ОПАСНОСТЬ:** – Проблемы со здоровьем, смерть – Негативные изменения в законодательстве – Финансово-кредитная система – Монополия крупных игроков отрасли

2. **Девятипольная матрица**

	ПЕРСПЕКТИВЫ: 1. Повышение квалификации, саморазвитие 2. Наработка связей 3. Государственная поддержка предпринимательства 4. Эффективные инвестиции в собственный бизнес	**ОПАСНОСТЬ:** 1. Проблемы со здоровьем, смерть 2. Негативные изменения в законодательстве 3. Финансово-кредитная система 4. Монополия крупных игроков отрасли
СИЛА: 1. Деловая энергия, предприимчивость 2. Эрудиция, исключительные компетенции 3. Высокая квалификация 4. Солидный опыт 5. Связи 6. Здоровье	– Курсы по повышению квалификации и увеличению управленческих компетенций; – Открытие собственного дела – Членство в Союзе Промышленников и Предпринимателей	– Занятие спортом, восточными практиками (йога, дыхательная гимнастика и т.д.) – Законодательная осведомленность, своевременные консультации в рамках изменения законодательства – Минимальное привлечение кредитов, деятельность на свои оборотные средства – И так далее…

СЛАБОСТЬ: 1. Нехватка средств 2. Нехватка опыта, недостаток управленческого таланта и умения;	– Вдумчивое кредитование; – Тренинги, семинары – наработка опыта и компетенций – И так далее…	– Откладывать на возможность заниматься здоровьем – Откладывать на образовательный семинар (например, «Как противостоять сетевым монополистам» – И так далее…

Семинар № 10.
Решение ситуационных задач:
1. Составление матрицы SWOT-анализа на примере предпринимателя:
- Сопоставление полей SO, ST, WO и WT.
- Поиск стратегических идей.
- Составление основных направлений развития предпринимателя.

Семинар № 11
Фронтальный опрос по темам 1-3.
1. Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом.
2. Особенности стратегического менеджмента.
3. Этапы стратегического менеджмента.
4. Значение целевого начала в управлении.
5. Формирование видения и миссии фирмы.
6. Стратегические цели.
7. Определение стратегии.
8. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности
9. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
10. Анализ внешней среды фирмы.
11. Анализ внутренней среды фирмы.
12. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ.
13. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций.
14. Виды стратегического управления.
Рубежный контроль по темам 1-3.
Тема 4. Стратегии фирм, их сущность и классификация
Семинар № 12.
Темы докладов для круглого стола:
1. Виды стратегий предприятий.
2. Типы стратегий (корпоративная, деловая, функциональная).
3. Стратегическая единица бизнеса.

Семинар № 13.
Темы докладов для круглого стола:
1. Факторы, влияющие на формирование стратегий.
2. Последовательность разработки стратегий.
3. Правила разработки успешных деловых стратегий.

Семинар № 14.
Темы докладов для круглого стола:
1. Базовые стратегии роста.
2. Портфельные стратегии.
3. Матрица Бостонской консалтинговой группы.

Семинар № 15.
Темы докладов для круглого стола:

1. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
2. Разработка функциональных стратегий.
3. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.

Семинар № 16.
Фронтальный опрос по теме 4:
1. Классификация стратегий.
2. Базовые стратегии.
3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
4. Стратегии поведения в конкурентной борьбе.
5. Отраслевые стратегии.
6. Портфельные стратегии.
7. Функциональные стратегии.
Решение ситуационных задач:
1. Стратегии фирм, их сущность:

Семинар № 17.
Решение ситуационных задач:
1. Стратегии фирм, их сущность:

Задание 1.

Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

Ответ

Фирма использует последнюю из возможных стратегий ...

Существует две группы стратегии ... Первую группу стратегий составляют так называемая ... Для руководителей отечественных компаний очень важно найти направление ... поскольку в советской экономике основным направлением было ...

Конкретными типами стратегии ... являются следующие:

...

Таким образом, для осуществления полноценной деятельности компании важно обратить внимание на такое понятие, как ... представляющей собой набор стратегических задач по ... направленных на ...

...

Задание 2.

Компания, предоставляющая услуги сотовой связи, осуществила покрытие населенного пункта, в котором до этого не работал ни один сотовый оператор. Какую стратегию использовала компания?

Ответ

В данном случае оптимальной будет ... стратегия.

... Она базируется на ... и имеет следующие варианты:

...

Преимуществом данной стратегии является возможность ... при относительно невысоких затратах. Кроме того, являясь разновидностью ... она обладает ...

...

Задание 3.

Организация занимается предоставлением услуг в сфере продажи парфюмерии и косметики такого же качества, как основной конкурент, но по более низкой цене. Опишите стратегию, которую использует организация. Каковы условия успешности данной стратегии?

Ответ

В данном случае используется стратегия ...

...

... может принимать различные формы:

...

Можно выделить несколько необходимых условий для успешной реализации стратегий ...

К числу основных относятся следующие:

...

Задание 4.

Компания занималась переводом денег по всему миру. После 5 лет успешной работы она накопила и заработала хороший капитал. После очередного собрания акционеров было решено открыть банковское отделение под тем же самым брендом и выдавать кредиты. Какую стратегию использует компания?

Ответ

В данном случае, по моему мнению, будет оптимальной ...

Другими стратегиями данной группы являются:

...

Задание 5.

Крупная национальная компания «А», занимающаяся производством автомобилей, имеет отрицательную динамику роста продаж во втором полугодии. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, положительных результатов не принесли. В этой связи компания «А» снизила количество производимых автомобилей, конвейеры встали. На данном сегменте рынка существует более мощный конкурент – компания «В», которой требуется открыть производство в данном регионе, чтобы увеличить количество продаж. Какую стратегию можно использовать компании «А» в данном случае?

Ответ

В данном случае требуется использовать стратегию ...

... делится на две группы:

...

Данная стратегия реализуется, когда наблюдаются следующие условия:

...

Тема 5. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор

Семинар № 18.

Решение ситуационных задач:

1. Построение матрицы БКГ:

- Разработка сильных и слабых сторон организации.
- Определение возможностей и угроз внешней среды.

Задача 1.

1. Изучение конкретной ситуации по организации (предприятию).

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации Х, тыс. руб.		Емкость рынка в 2019 году, тыс. руб.	Объем продаж конкурента в 2019 году, тыс. руб.	Доля рынка в 2019 г., %	
	2018 г.	2019 г.			Организации Х	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

Вопросы:

1. Рассчитать показатели:

- Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.
- Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции.
- Долю продукции в общем объеме продаж.

2. Определите сильные и слабые стороны организации.
3. Определите возможности и угрозы внешней среды.

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Вопросы:

1. Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).
2. Постройте матрицу БКГ.

Семинар № 19.

Решение ситуационных задач:

1. Построение матрицы БКГ:

- Построение матрицы БКГ
- Нахождение стратегических идей
- Формулирование стратегии организации.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации Х, тыс. руб.		Емкость рынка в 2019 году, тыс. руб.	Объем продаж конкурента в 2019 году, тыс. руб.	Доля рынка в 2019 г., %	
	2018 г.	2019 г.			Организации Х	Сильнейшего конкурента
А	4800	5500	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	280	360	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели:

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции.
3. Долю продукции в общем объеме продаж.

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			

Д			

Вопросы:
Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).
Найти стратегические идеи.
Сформулировать стратегии организации.

Семинар № 20.
Решение ситуационных задач:
1. Построение матрицы Дженерал Электрик:
- Разработка показателей конкурентной позиции и привлекательности.
- Разработка показателей конкурентной позиции и привлекательности отрасли.

Задача 1. Используя пошаговую инструкцию постройте матрицу General Electric (GE)/McKinsey

Шаг первый: определите критерии конкурентоспособности товара

Таблица 1 - Критерии конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора
100 %	
товар СО имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27 %
товар СО удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20 %
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15 %
СО обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12 %
СО является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10 %
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8 %
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8 %

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100%. Важность (или вес) критерия при оценке конкурентоспособности товара показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на устойчивость бизнеса строительной организации

Шаг второй: определите критерии оценки привлекательности рынка

Таблица 2 - Критерии привлекательность сегмента

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора
100 %	
Объем продаж сегмента высокий	12 %
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10 %
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9 %
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10 %

Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5 %
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	14 %
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12 %
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15 %
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8 %
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5 %

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100%. Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения сверхприбылей.

Шаг третий: оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров

Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 — самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 - максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая.

Таблица 3 - Пример оценки сегментов по критерию «конкурентоспособность

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10
100 %	Сегмент 1	Сегмент 2
товар СО имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27 %	
товар СО удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20 %	
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15 %	
СО обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12 %	
СО является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10 %	
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8 %	
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность СО	8 %	

Таблица 4 - Пример оценки сегментов по критерию «привлекательность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
100 %	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69

товар СО имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27 %		2,16	0,81
товар СО удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20 %		1,8	1,8
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15 %		0,75	1,5
СО обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12 %		0,84	0,48
СО является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10 %		0,9	0,7
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8 %		0,16	0,16
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность СО	8 %		0,64	0,24

Шаг четвертый: рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия

Итоговая оценка = все фактора * оценка выраженности фактора

После того, как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности СО в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE).

Таблица 5 - Пример расчета общего балла конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
100%	Сегмент 1	Сегмент2	8,10	4,75
Объем продаж сегмента высокий	12%		1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%		0,9	0,5
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%		0,27	0,18
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%		0,8	0,4
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5%		0,5	0,45

Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	14%		1,12	0,56
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12%		0,96	0,36
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15%		1,05	0,3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%		0,8	0,64
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%		0,5	0,4

Шаг пятый: расположите анализируемые сегменты и товары в матрице согласно количеству набранных баллов

В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит его положение в матрице:

Интерпретация полученных значений:

– от 0-3 баллов: низкая;
– от 4-7 баллов: средняя;
– от 8-10 баллов: высокая.

Шаг шестой: Разместите анализируемые сегменты в матрице согласно количеству набранных баллов.

От положения товара или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия:

– чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка - тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса.

– чем слабее товар СО относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли - тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

Привлекательность сегмента	Высока (8-10 баллов)		Сегмент №1	
Средняя (4-7 баллов)		Сегмент №2		
Низкая (0-3 балла)				
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Рекомендации по интерпретации положения сегмента в матрице

Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности».

Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как обладают высокими рисками.

Концентрируйте все ресурсы и усилия на привлекательных рынках, где позиции СО гарантированы за счет наличия конкурентных преимуществ. Уходите или ограничивайте вход

на непривлекательные рынки, где строительная организация не имеет конкурентного преимущества.

Задача 2.

Используя пошаговую инструкцию постройте матрицу General Electric (GE)/McKinsey в формате Exel.

Число анализируемых продуктов: 5

Информация о продуктах

Краткие названия	Прод. 1	Прод. 2	Прод. 3	Прод. 4	Прод. 5
Объем продаж	100	200	300	500	700

Возможности

Таблица 1 - Конкурентоспособность компании по продуктам

Факторы	Вес	Прод. 1	Прод. 2	Прод. 3	Прод. 4	Прод. 5
Рынок	30%	18	28	28	24	26
Текущая доля на рынке	20%	10	10	40	20	20
Репутация компании	20%	20	30	30	30	30
Эффективность ценовой политики	20%	10	40	20	40	50
Эффективность методов продвижения	20%	20	50	40	20	10
Мощность дистрибьюторской сети	20%	30	10	10	10	20
Конкуренция	30%	18	35	28	28	25
Качество продукта/услуги	25%	20	30	30	30	30
Конкурентоспособность компании	25%	10	40	20	40	50
Рост доли на рынке	25%	20	50	40	20	10
Отсутствие слабых сторон	25%	20	20	20	20	10
Финансы	20%	18	30	20	23	23
Рентабельность продаж	25%	10	20	10	20	10
Возможности финансирования	25%	10	40	20	40	50
Стоимость рабочей силы	25%	20	50	40	20	10
Операционная деятельность	25%	30	10	10	10	20
Технологии и организация	20%	20	22	24	22	34
Наличие мощностей и ресурсов	20%	10	10	40	20	20
Организационная готовность	20%	20	30	30	30	30
Экономия на масштабах	20%	10	40	20	40	50
Заинтересованность сотрудников	20%	30	20	20	10	50
Гибкость и возможность адаптации	20%	30	10	10	10	20
ИТОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ		18	29	25	24	27

Таблица 2 - Привлекательность рынка по продуктам

Факторы	Вес	Прод. 1	Прод. 2	Прод. 3	Прод. 4	Прод. 5
Рынок	30%	18	22	25	25	37
Размер рынка	20%	10	10	40	20	20
Рост рынка	20%	20	30	30	30	30
Наличие неудовлетворенного спроса	20%	10	40	20	40	50

Чувствительность к цене	20%	30	20	20	10	50
Диверсифицированность рынка	15%	30	10	10	10	20
Сезонные колебания продаж	15%	10	20	30	40	50
Конкуренция	20%	30	30	30	15	10
Доступность заменяющих продуктов	50%	20	10	40	20	10
Уровень конкуренции	50%	40	50	20	10	10
Финансы и экономика	20%	18	23	20	28	43
Прибыльность продукта	25%	10	40	20	40	50
Возможность экономии на масштабе	25%	30	20	20	10	50
Барьеры вхождения на рынок	25%	20	10	10	20	20
Доступность кадров	25%	10	20	30	40	50
Технологии	20%	18	25	28	25	38
Сложность производства	25%	10	10	40	20	20
Юридическая защита прав	25%	20	30	30	30	30
Требования к оборудованию	25%	10	40	20	40	50
Дифференцирование	25%	30	20	20	10	50
Социальные и политические факторы	10%	24	17	20	19	47
Зависимость от состояния экономики	40%	30	20	20	10	50
Зависимость от изменений законодательства	30%	30	10	10	10	40
Влияние нерыночных методов продвижения	30%	10	20	30	40	50
ИТОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ		21	24	25	23	34

Таблица - Модель GE/McKinsey

Название продукта	Продажи	Конкурентоспособность	Привлекательность рынка
Прод. 1	100	18	21
Прод. 2	200	29	24
Прод. 3	300	25	25
Прод. 4	500	24	23
Прод. 5	700	27	34

Семинар № 21.
Решение ситуационных задач:
1. Построение матрицы Дженерал Электрик:
- Построение матрицы Дженерал Электрик.
- Нахождение стратегических идей.
- Формулирование стратегии организации.

Задание 1.
На основе матрицы Мак-Кинси («Дженерал электрик») предложите стратегию для предприятия, на котором Вы работаете (учитесь). Для этого, выступая в роли эксперта, опираясь на свой опыт, оцените привлекательность рынка, на котором действует Ваше предприятие и его конкурентоспособность. Сделайте выводы в виде сформулированных стратегических идей и сформулированной стратегией организации.

Тема 6. Стратегическое и бизнес-планирование

Семинар № 25.
Решение ситуационных задач:
1. Стратегическое планирование.

Задача1.

Замысел бизнеса состоит в выращивании и продаже овощной продукции на географическом рынке Вашего региона отличающейся от существующей на рынке экологической безопасностью.

Разработать план маркетинга, руководствуясь следующей структурой:

а. Маркетинговая цель

б. Стратегия ценообразования

в. Каналы сбыта

г. Содержание рекламной компании, включая общую ее характеристику, содержание рекламных обращений, мест размещения рекламы и частоты ее размещения

д. Бюджет рекламой компании

г. Прогноз продаж предлагаемой продукции

д. Целевые показатели

Ответ

Внешняя среда, в которой действуют российские предприятия, становится качественно другой: обострение конкурентной борьбы на насыщенном рынке ведет к повышению степени его неопределенности, а, следовательно, появляются непредсказуемые факторы риска. Очевидно, что и приоритеты управления смещаются при этом в область управления изменениями.

Неожиданные изменения во внешней среде, требуя быстрой и адекватной реакции компании для поддержания и усиления своей конкурентоспособности.

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы является стратегический анализ, который дает реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию и потребностям внешнего среды, в которой работает фирма. На основе этого анализа происходит рациональный выбор стратегий с возможностью проработки множества вариантов.

Ответ:

а. Маркетинговая цель – продвижение товара на рынке.

б. Стратегия ценообразования. Наше предприятие действует на рынке олигополистической конкуренции, где каждый продавец чутко реагирует на стратегию и действия конкурентов. Стратегия ценообразования определяется в основном предварительно принятыми решениями относительно позиционирования на рынке.

Цена, назначенная каждым игроком рынка, скажется на уровне спроса на продукцию. В обычной ситуации спрос и цена продукции находятся в обратно пропорциональной зависимости, т.е. чем выше цена, тем ниже спрос и соответственно чем ниже цена, тем выше спрос.

Спрос, как правило, определяет максимальную цену, которую предприятие может запросить за свою продукцию. Ну а минимальная цена определяется издержками предприятия. Нашему предприятию нужно стремиться назначить на свою продукцию такую цену, чтобы она полностью покрывала все издержки по производству, распределению и сбыту, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия.

На установление нашего предприятия среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Знаниями о ценах и товарах конкурентов предприятие пользуется в качестве отправной точки для нужд собственного ценообразования.

При расчете цен на продукцию предприятие использует в совокупности затратный и рыночный методы ценообразования. Ценовая политика предприятия базируется, прежде всего, на оценке конкуренции на новосибирском рынке хлебобулочных изделий. Начальная цена продукции определяется по каждому виду изделий исходя из сложившихся цен на

аналогичную продукцию, путем калькуляции себестоимости с учетом цены на данный вид товара на рынке.

в. Каналы сбыта

На практике для сбыта применим каналы:

- сбыт через собственный магазин;
- сбыт розничным магазинам,
- оптовая торговля и развоз по розничным точкам одновременно.

г. Содержание рекламной компании

1. Главная цель рекламной кампании - увеличение продаж на 30% за счет привлечения новых потребителей.

Общая продолжительность рекламной кампании – один месяц.

В рекламных сообщениях необходимо указать на преимущества предприятия - высокое качество, оригинальный дизайн, сопутствующие услуги. То есть рекламная кампания – имиджевая и информационная.

2. Текст рекламного обращения: «Хотите быть здоровыми? С нашей продукцией это проще простого».

3. Далее произведем выбор средств и носителей рекламы.

Составим таблицу, в которой отразим степень пригодности того или иного средства рекламы для конкретной задачи (таблица 1).

Таблица 1 - Степень соответствия средств рекламы и рекламных задач компании

Задача Средство	Охват рынка	Избирательность аудитории	Высокая частота повторных контактов	Итого
Выставки	2	2	0	4
Телевидение	2	0	1	3
Радио	2	0	2	4
Наружная реклама	2	0	1	3
Газеты	2	1	1	4
Листовки	2	2	0	4

Оценка средств рекламы бальная, где:

0 – средство неэффективно для удовлетворения данной задачи,

1 – средство нейтрально,

2 – для данной задачи средство эффективно.

По результатам оценки средств рекламы получилось, что телевизионная реклама является наименее эффективным средством рекламы (3 бала), т.к. избирательность аудитории практически отсутствует, стоимость частого повтора контактов очень высока.

В медиаплан шесть рекламоносителей:

- газеты Коммерсантъ, Все для дома;
- журнал Удачная покупка;
- радиостанции Русское радио, Европа плюс, Шансон.

4. Сроки и частота.

Определим частоту рекламного сообщения. Частота – это среднее число контактов индивида с рекламным сообщением. Запланированный период рекламной кампании (13 января– 9 февраля) включает 4 недели. Таким образом, можно рассчитать максимально возможную частоту появления рекламного сообщения в различных СМИ – для печатных СМИ это периодичность выхода изданий, а для эфирных СМИ – каждый день. Число дней рекламной кампании – 28.

Третий этап разработки рекламной кампании – реализация.

График рекламной кампании представлен в таблице 2.

Таблица 2 - График рекламной кампании

Рекламоноситель	Количество выходов			
	Неделя 1 (13.08 – 19.08)	Неделя 2 (20.08 – 26.08)	Неделя 3 (27.08 – 02.09)	Неделя 4(03.09 – 09.09)
Коммерсантъ	1 выход		1 выход	
Все для дома		1 выход		1 выход
Удачная покупка	-	-	1 выход	-
Русское радио	Вечерний эфир понед.-среда по 5 выходов (ролик 15 сек)	-	Вечерний эфир среда-пятница по 3 выхода (ролик 15 сек)	Вечерний эфир понед.-среда по 3 выхода (ролик 15 сек)
Европа плюс	-	Вечерний эфир среда-пятница по 5 выходов (ролик 15 сек)	-	-
Радио Шансон	Вечерний эфир среда-пятница по 5 выходов (ролик 15 сек)	Вечерний эфир понед.-среда по 3 выхода (ролик 15 сек)	-	Вечерний эфир среда-пятница по 3 выхода (ролик 15 сек)

д. Бюджет рекламой компании

Затраты на каждый рекламоноситель приведены в таблице 3. Сюда же включены расходы на создание аудироликов для радио.

Скидка на радио Шансон – 15% от 20 тысяч рублей. Таким образом, со скидкой стоимость размещения на радио Шансон составит 21 879 руб.

Скидка на радио Европа плюс – 11% от 20 тысяч рублей. Таким образом, со скидкой стоимость размещения на радио Европа плюс - 18 904 руб.

Скидка на Русском радио – 6% от 20 тысяч рублей. Таким образом, со скидкой стоимость размещения на Русском радио составит 19 101 руб.

Таблица 3 - Рекламный бюджет

Рекламоноситель	Стоимость одного выхода, руб	Всего выходов	Стоимость размещения рекламы всего, руб.	Стоимость производства рекламы, руб.	Итого, руб.
Коммерсантъ (1/4 полосы, ч/б, на ТВ-программе)	25 920	2	51 840	-	51 840
Все для дома (1/4 полосы, полноцвет, на ТВ-программе)	45 044	2	90 088	-	90 088
Удачная покупка (1/2 полосы)	5 200	1	5 200	-	5 200
Русское радио (ролик 15 сек)	540	33	17 820	2 500	20 320
Европа плюс (ролик 15 сек)	885	24	21 240	-	21 240
Радио Шансон (ролик 15 сек)	780	33	25 740	-	25 740
Итого					214 428
Итого СО СКИДКАМИ					207 012

Общая стоимость размещения с учетом скидок – 207 тысяч рублей, что на 63 тысячи рублей превосходит запланированный бюджет.

е. Прогноз продаж предлагаемой продукции. Планируется повысить число покупок за месяц на 30%. Если до проведения рекламной кампании оно составляло 144 единицы. То после проведения рекламной кампании оно уже составит:

144*1,3 = 187 единиц.

ж. Целевые показатели. Для оценки эффективности разработанной рекламной кампании предлагается после реализации кампании использовать способ опроса по телефону или посетившего салон клиента. При общении с клиентом ему задается вопрос о том, откуда он получил информацию о салоне и ее услугах. Затем осуществляется обработка полученных данных и выявляется наиболее эффективный рекламный источник. Объективные данные можно получить тогда, когда нет потери не дозвонившихся клиентов. Многоканальные телефоны обеспечивают высокий уровень дозвона.

Необходимая информация собирается ежедневно, путем опроса каждого пришедшего или позвонившего потребителя. Результаты опроса фиксируются в таблице учета. Даная таблица также учитывает количество посетивших салон за день, в том числе новых клиентов, что поможет оценить уровень посещаемости после проведения рекламных мероприятий.

Таблица 4 - Предлагаемая форма учета посещений и звонков клиентов

Дата	Всего посетило салон	Новые клиенты	Постоянные клиенты	Источник информации						
				Газета «Коммерсантъ»	«Удачная покупка»	«Все для дома»	Русское радио	Европа Плюс	Радио Шансон	Другое
1										
2										
3										
4										
Итого										

Рентабельность рекламы - это отношение полученной прибыли к затратам (в процентах). Она определяется по следующей формуле:

$$P = П \times 100 / U, \quad (1)$$

где ***П*** - прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.;
U - затраты на рекламу данного товара, руб.

P =125,5/207*100=60%

Для оценки психологического воздействия рекламы необходимо провести опросы или анкетирование потенциальных покупателей. Эффективность психологического воздействия рекламных средств характеризуется числом охвата потребителей, яркостью и глубиной впечатления, которые эти средства оставляют в памяти человека, степенью привлечения внимания. Для определения степени привлечения внимания потребителей к рекламе можно воспользоваться следующей формулой:

$$B = О/П \quad (2)$$

где ***B*** - степень привлечения внимания %;
О - число людей, обративших внимание на рекламу и запомнивших ее в течение определенного периода;
П - общее число людей, которые увидели рекламу в этот период.

B = 150000/300000*100 = 50%.

Степень действенности публикации рекламных объявлений в средствах массовой информации можно с некоторой степенью условности оценить по формуле:

Д=К/С, (3)

где ***Д*** - степень действенности рекламных объявлений, %;

К- число покупок в определяемый период времени;

С - общее количество посетителей в определяемый период времени.

Общее количество посетителей планируется в размере: 220 человек.

Дотч = 144/250 *100= 57,6%

Дпл = 187/300*100 = 62,33%.

При использовании данного метода во всех случаях необходимо соблюдать ряд условий: наблюдение должно вестись в будние дни, не отличающиеся повышенной интенсивностью потоков покупателей (желательно в середине недели); продолжительность наблюдений зависит от характера средства рекламы, действенность которого предстоит установить.

Таким образом, разработанная рекламная кампания позволит увеличить выручку на 30%, а, следовательно, и прибыль. Рентабельность рекламной кампании составит 60%. Следовательно, эффективность работы предприятия повысится.

Семинар № 26.
Решение ситуационных задач:
1. Стратегическое планирование.
Тема 5. Стратегическое планирование

Задание 1

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами.
Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась.

Вопросы:

1. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

Задание 2.

Василий Иванович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнесс-центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнесс- центр. Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать прибыль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнесс-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Василия Ивановича недобросовестным путем. Василий Иванович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации. Такого поворота событий Василий Иванович не ждал

и вскоре на месте его фитнесс центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Василия Ивановича прогорел вместе с наследством дедушки.

Вопросы:

Почему так произошло?

Задание 3.

Аркадий Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д. До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходилось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Аркадий Валерьевич диверсифицировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Аркадия Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и ответственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес- план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города».

Вопросы:

Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Аркадия Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?

Семинар № 28

Решение ситуационных задач:

1. Составление бизнес-плана:

- Ознакомление с предлагаемыми бизнес-идеями.
- Выбор идеи.
- Составление основных разделов бизнес-плана с определением сроков его реализации, потребных средств, достижения безубыточности и т.д.

Задача 1.

Обучающиеся составляют бизнес-план по месту трудовой деятельности или по месту прохождения практики (предприятию, организации, учреждению).

Тема 7. Реализация стратегии и контроль

Семинар № 30.

Решение ситуационных задач:

Задача 1. «Надоедливый новичок»

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Вопросы:

1. Как должен поступить в такой ситуации руководитель?
2. Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Задача 2.

Составьте опросный лист на тему «Соответствие целей и стимулов стратегии организации на всех уровнях организационной иерархии».

Опросный лист:

- Понимаете ли Вы стратегию Вашего предприятия?
- Достаточно ли регулярно Вас информируют о стратегии предприятия и ее изменении, если таковое имеет место?
- Знаете ли Вы стратегические цели Вашего подразделения?
- Понимаете ли Вы, как стратегические цели Вашего подразделения способствуют исполнению стратегии организации?
- Соответствуют ли стратегические цели Вашего подразделения, на Ваш взгляд, целям организации?
- Соответствуют ли стратегические цели Вашего подразделения целям других подразделений?
- Достаточно ли эффективно Ваше подразделение сотрудничает с другими подразделениями в целях удовлетворения потребностей клиентов?
- Получает ли Ваше подразделение достаточную поддержку от обслуживающих подразделений?
- Понимаете ли Вы, как именно Ваша ежедневная работа способствует исполнению стратегии организации?
- Обсуждали ли Вы с Вашим непосредственным руководителем Ваши личные цели в этом году в привязке к стратегии развития компании и Вашего подразделения?
- И т.п.

Примерные (типовые) задания или иные материалы для проведения глоссарного тренинга

Выбор понятий и определений для проведения глоссарного тренинга производится преподавателем самостоятельно из используемых понятий и определений при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент».

Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения рубежного контроля по темам 1-3

В пирамиде создания стратегии стратегии функциональных единиц непосредственно связаны с…
целями функциональных единиц и стратегией хозяйственных подразделений
целями хозяйственных подразделений и стратегий функциональных единиц
целями корпорации и операционной стратегией
целями операционных единиц и стратегией хозяйственных подразделений

В пирамиде создания стратегии операционная стратегия непосредственно связана с
целями отделов функциональных единиц и стратегией функциональных единиц
целями корпорации и стратегией хозяйственных подразделений
целями хозяйственных подразделений и стратегией операционных единиц
целями функциональных единиц и корпоративной стратегией

В пирамиде создания стратегии корпоративная стратегия непосредственно связана с
корпоративными целями и стратегией хозяйственных подразделений
целями хозяйственных подразделений и стратегией функциональных единиц
целями функциональных единиц и стратегией хозяйственных подразделений

целями корпорации и стратегией функциональных единиц

В пирамиде создания стратегии стратегии хозяйственных подразделений непосредственно связаны с
целями хозяйственных подразделений и корпоративной стратегией
целями функциональных единиц и стратегией хозяйственных подразделений
целями корпорации и стратегией функциональных единиц
целями отделов функциональных единиц и стратегией функциональных единиц

В пирамиде создания стратегии цели функциональных единиц непосредственно связаны с
миссией функциональных единиц и целями хозяйственных подразделений
миссией хозяйственных подразделений и целями корпорации
миссией функциональных единиц и целями корпорации
миссией операционных единиц и целями хозяйственных подразделений

В пирамиде создания стратегии, цели отделов функциональных единиц непосредственно связаны с
миссией операционных единиц и целями функциональных единиц
миссией функциональных единиц и целями хозяйственных подразделений
миссией хозяйственных подразделений и целями корпорации
миссией операционных единиц и стратегиями функциональных единиц

В пирамиде создания стратегии цели корпорации непосредственно связаны с
миссией корпорации и целями хозяйственных подразделений
миссией хозяйственных подразделений и целями нижестоящих отделов
миссией функциональных единиц и целями функциональных единиц
миссией операционных единиц и целями корпорации

В пирамиде создания стратегии цели хозяйственных подразделений непосредственно связаны с
миссией хозяйственного подразделения и целями корпорации
миссией корпорации и целями функциональной единицы
миссией функциональной единицы и целями хозяйственного подразделения
миссией операционной единицы и целями операционной единицы

В пирамиде создания стратегии миссия корпорации непосредственно связана с
корпоративными целями и миссией хозяйственных подразделений
корпоративной стратегией
миссией хозяйственных подразделений и миссией функциональных единиц
корпоративными целями и корпоративной стратегией

В пирамиде создания стратегии миссия хозяйственного подразделения непосредственно связана с
миссией корпорации, целями хозяйственного подразделения
целями корпорации и операционными стратегиями
миссией операционной единицы и стратегией хозяйственного подразделения
стратегией хозяйственного подразделения и стратегией функциональной единицы

В пирамиде создания стратегии миссия функциональной единицы непосредственно связана с
миссией хозяйственного подразделения и целью функциональных единиц
миссией корпорации и целями функциональных подразделений
корпоративными целями и стратегией хозяйственных подразделений

стратегией функциональной единицы и операционной стратегией

В пирамиде создания стратегии миссия операционной единицы непосредственно связана с
миссией функциональной единицы и целями ее отделов
миссией хозяйственного подразделения и корпоративной стратегией
целями функциональных единиц и операционной стратегией
стратегией функциональных единиц и целями функциональных единиц

Влияющими на выбор стратегии компании внешними факторами являются
привлекательность отрасли и уровень конкуренции
сила и слабость компании
корпоративная культура
общие ценности

Влияющими на выбор стратегии компании внутренними факторами являются
сила и слабость компании, конкурентные возможности
привлекательность отрасли
возможности компании и угрозы
уровень конкуренции

Процесс постановки целей в стратегическом менеджменте происходит
сверху вниз
снизу вверх
сверху вниз и снизу вверх
сверху вниз и по горизонтали

Корпоративная стратегия – это совокупность стратегий
компании в целом и в отношении сфер ее деятельности
деловых
функциональных
операционных

Деловая стратегия – это совокупность
стратегических решений компании по одному виду деятельности
функциональных стратегий
стратегий по разным областям деятельности
операционных стратегий

Операционная стратегия – это стратегия
основных структурных единиц и отделов внутри функциональных направлений
функционального направления одной сферы деятельности
бизнес-подразделений
деятельности внутри одной отрасли

В одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются стратегии
деловая, функциональная, операционная
корпоративная, функциональная, операционная
производственная, маркетинговая, функциональная
корпоративная, деловая, операционная

Поиск синергетического эффекта хозяйственных подразделений является элементом
разработки стратегии компании

диверсифицированной
недиверсифицированной
одноотраслевой
холдинговой

Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области является элементом разработки стратегии компании
диверсифицированной
недиверсифицированной
одноотраслевой
холдинговой

К числу функциональных стратегий можно отнести стратегии в области
маркетинга
диверсификации
размещения инвестиций
характера диверсификации

К числу деловых стратегий можно отнести стратегии в области
одной сферы деятельности
маркетинга
НИОКР
диверсификации

К числу операционных стратегий можно отнести стратегии
отдела продаж
низких цен
маркетинга
диверсификации

Стратегические цели компании заключаются в
реализации миссии компании и укреплении ее конкурентных позиций
получении прибыли компании
формировании реакции на изменение ситуации
определении сферы бизнеса компании

Миссия компании определяет
сферу ее бизнеса и целевую группу
получаемую прибыль
характер диверсификации
товарный портфель

Диверсифицированные компании по сравнению с одноотраслевыми формулируют свою миссию
в более общем виде
более детально
так же
с разной степенью детализации в зависимости от отрасли

Корпоративная и деловая стратегия совпадают в компании
недиверсифицированной
диверсифицированной

конкурентоспособной
многоотраслевой

Миссия корпорации и миссия хозяйственного подразделения совпадают в компании
недиверсифицированной
диверсифицированной
конкурентоспособной
неконкурентоспособной

Корпоративные цели и цели хозяйственного подразделения совпадают в компании
недиверсифицированной
диверсифицированной
конкурентоспособной
неконкурентоспособной

Миссия компании должна определять
сферу бизнеса компании и целевую группу
ожидаемые издержки и прибыль
стратегию компании
стратегические и финансовые цели

Степень детализации формулировки миссии диверсифицированной компании по сравнению с одноотраслевой
меньше
больше
та же
больше или меньше в зависимости от отраслевой специфики

Увеличение притока денежных средств – это
финансовая цель
стратегическая цель
миссия компании
стратегическая задача

Увеличение доли рынка – это
стратегическая цель
финансовая цель
миссия компании
финансовая задача

В основу различия стратегии в модели пяти сил конкуренции положен(ы)
тип конкурентного преимущества и цель деятельности на рынке
высокие и низкие издержки
широкий и узкий круг потребителей
низкие издержки и диверсификация

В модели пяти сил конкуренции в зависимости от типа конкурентного преимущества выделяются стратегии
лидерство по издержкам, дифференциация
лидерство по издержкам, фокусирование
диверсификация, фокусирование
низкие издержки, фокусирование

В модели пяти сил конкуренции в зависимости от цели деятельности компании на рынке выделяются стратегии
рассчитанные на широкий круг покупателей и отдельный сегмент
лидерство по издержкам, диверсификации
лидерство по издержкам, фокусирование
дифференциации, фокусирования

Модель пяти конкурентных сил позволяет провести
анализ конкурентной среды
оценить конкурентную позицию фирмы
провести анализ конкурентов
оценить конкурентоспособность фирмы

Карта стратегических групп является инструментом анализа
конкурентных позиций соперничающих в отрасли фирм
бизнес-подразделений компании
затрат на производство по группам элементов
движущих сил отрасли

SWOT-анализ позволяет провести анализ
состояния компании
конкурентной среды
ключевых факторов успеха
стратегических групп

Движущими силами называются
причины, приводящие к изменению условий конкуренции в отрасли
пять сил в конкуренции
мотивацию предпринимателя
факторы определяющие ситуацию отрасли в статике

Перечисленные пункты: 1) усиливает способность компании находить рыночные возможности; 2) обеспечивает компании конкурентные преимущества; 3) может быть основой стратегии; 4) то, что компания делает лучше конкурентов, - определяют
главные достоинства
ключевые факторы успеха
сильные стороны компании
внешние возможности

Ключевыми факторами успеха в отрасли называются
действия по реализации стратегии, обеспечивающие фирме конкурентоспособность и финансовый успех
сильные стороны компании
внешние возможности среды
стратегии, используя которые можно уменьшить влияние слабых сторон компании

Стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой

корпоративной

Стратегия действий по разработке рекламной компании внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой
корпоративной

Стратегия действий по закупке сырья внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой
корпоративной

Стратегия в отношении управления запасами внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой
корпоративной

Выбор основного конкурентного подхода (низкие издержки, дифференциация, фокусирование) внутри одной отрасли – это часть стратегии
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Действия по сохранению конкурентных преимуществ в одной отрасли – это часть стратегии
деловой
функциональной
операционной
корпоративной

Стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов называется
операционной
деловой
функциональной
корпоративной

Стратегия деятельности отдельного завода компании называется
операционной
корпоративной
функциональной
деловой

Стратегия в отношении создания новых позиций в привлекательных отраслях называется
корпоративной
деловой
функциональной

операционной

Стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании называется
корпоративной
деловой
функциональной
операционной

Стратегия, включающая меры, связанные с изменениями в отрасли называется
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Стратегия вертикальной интеграции внутри отрасли, усиливающая конкурентные позиции компании, входит в состав стратегии
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Стратегия в отношении персонала по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении финансов по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении диверсификации компании называется
корпоративной
деловой
функциональной
операционной

Стратегия в отношении размещения инвестиций в сферах деятельности компании называется
корпоративной
функциональной
деловой
операционной

Стратегия в отношении отдельного вида деятельности компании называется
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Стратегия в отношении НИОКР по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении производства по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия маркетинга по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении проведения профилактического ремонта оборудования внутри определенного функционального направления компании называется
операционной
деловой
функциональной
корпоративной

Стратегия в отношении организации транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании называется
операционной
корпоративной
деловой
функциональной

Стратегия в отношении мероприятий отдела продаж внутри определенного функционального управления называется
операционной
функциональной
корпоративной
деловой

Размеры рынка являются стратегически важной характеристикой отрасли, так как
небольшие рынки не привлекают новых конкурентов
быстрый рост рынка облегчает проникновение
большие рынки связаны с низкими ценами
медленный рост затрудняет проникновение

Темп роста рынка является стратегически важной характеристикой отрасли, так как
быстрый рост снижает барьеры проникновения
медленный рост повышает риск
быстрый рост приводит к уходу слабых фирм
медленный рост сокращает число новых компаний

Цепочка ценностей является инструментом анализа
структуры издержек фирмы
структуры поставщиков
основной деятельности
вспомогательной деятельности

Стратегический анализ издержек включает
сравнение издержек с конкурентами по цепочке ценностей
оценку возможности реализации стратегии лидерства по издержкам
исследование издержек фирмы по основным видам деятельности
изучение издержек фирмы по вспомогательным видам деятельности

Перечисленные пункты: 1) способ определения основных и вспомогательных видов деятельности; 2) средство стратегической оценки связи видов деятельности; 3) инструмент анализа структуры издержек фирмы, - определяют понятие
цепочки ценностей
стратегического анализа издержек
стратегического планирования
экономического анализа

Цепочка ценностей является инструментом анализа
состояния компании
ценностных ориентиров потребителя
движущих сил отрасли
конкурентов

Стратегическая цель конкурентной стратегии лидерства по издержкам – это
ориентация на весь рынок
удовлетворение понимающего ценности потребителя
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель конкурентной стратегии широкой дифференциации – это
ориентация на весь рынок
удовлетворение понимающего ценности потребителя
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель конкурентной стратегии оптимальных издержек – это
удовлетворение понимающего ценности покупателя
ориентация на весь рынок
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель сфокусированной конкурентной стратегии (низких издержек и дифференциации) – это
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на весь рынок
ориентация на несколько сегментов
удовлетворение понимающего ценности покупателя

Стратегия, которая может быть основана как на низких издержках, так и на дифференциации, – это стратегия
фокусирования
оптимальных издержек
наступления
обороны

Стратегия, которая состоит из одновременного снижения себестоимости единицы продукции и внесения соответствующих изменений в товар, – это стратегия
оптимальных издержек
лидерства по издержкам
дифференциации
наступления

Стратегия, которая заключается в стремлении к уникальности товара в каком-либо отношении, – это стратегия
дифференциации
фокусирования
наступления
обороны

Фокусирование оправдано, если
нет конкурентов, пытающихся специализироваться на данном сегменте
требования покупателей к товару однородны
сегменты мало отличаются по размеру
сегменты мало отличаются по влиянию пяти сил конкуренции

Вертикальная интеграция
увеличивает риск за счет направления капитальных вложений в те же отрасли
обеспечивает свободу выбора поставщиков
приводит к согласованности производственных мощностей в технологической цепочке
позволяет использовать опыт фирмы в разных сферах бизнеса (производстве, оптовой торговле и т.д.)

Стратегия лидерства по издержкам оправдана, если
различия товарных марок незначительны
различия товарных мерок значительны
покупателей немного
существует много способов дифференциации продукции

Стратегия дифференциации оправдана, если
существует много способов изменения товара
потребности покупателей однородны
большое число конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации
число покупателей невелико

Задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации –
создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
дифференциация характеристик товара в зависимости от снижения издержек
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким дифференцированным ценам

увязка сфокусированных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя

Задачи маркетинга при выборе стратегии оптимальных издержек –
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
выделение характеристик товара в зависимости от снижения издержек
установление повышенной цены, покрывающей затраты на оптимизацию издержек

Задача маркетинга при выборе стратегии фокусирования – это
увязка уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
установление повышенной цены, покрывающей затраты на фокусирование
выделение тех характеристик, которые ведут к снижению затрат на обслуживание сегмента

Задачи производства при выборе стратегии оптимальных издержек –
внедрение особых качеств при низких издержках
поиск путей создания стоимости для покупателя
изготовление товара, соответствующего нише
поиск путей снижения издержек

Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения рубежного контроля по темам 4-5

Стратегия в отношении НИОКР по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении производства по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия маркетинга по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении проведения профилактического ремонта оборудования внутри определенного функционального направления компании называется
операционной
деловой
функциональной
корпоративной

Стратегия в отношении организации транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании называется
операционной
корпоративной
деловой
функциональной

Стратегия в отношении мероприятий отдела продаж внутри определенного функционального управления называется
операционной
функциональной
корпоративной
деловой

Размеры рынка являются стратегически важной характеристикой отрасли, так как
небольшие рынки не привлекают новых конкурентов
быстрый рост рынка облегчает проникновение
большие рынки связаны с низкими ценами
медленный рост затрудняет проникновение

Темп роста рынка является стратегически важной характеристикой отрасли, так как
быстрый рост снижает барьеры проникновения
медленный рост повышает риск
быстрый рост приводит к уходу слабых фирм
медленный рост сокращает число новых компаний

Цепочка ценностей является инструментом анализа
структуры издержек фирмы
структуры поставщиков
основной деятельности
вспомогательной деятельности

Стратегический анализ издержек включает
сравнение издержек с конкурентами по цепочке ценностей
оценку возможности реализации стратегии лидерства по издержкам
исследование издержек фирмы по основным видам деятельности
изучение издержек фирмы по вспомогательным видам деятельности

Перечисленные пункты: 1) способ определения основных и вспомогательных видов деятельности; 2) средство стратегической оценки связи видов деятельности; 3) инструмент анализа структуры издержек фирмы, - определяют понятие
цепочки ценностей
стратегического анализа издержек
стратегического планирования
экономического анализа

Цепочка ценностей является инструментом анализа
состояния компании
ценностных ориентиров потребителя
движущих сил отрасли
конкурентов

Стратегическая цель конкурентной стратегии лидерства по издержкам – это
ориентация на весь рынок
удовлетворение понимающего ценности потребителя
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель конкурентной стратегии широкой дифференциации – это
ориентация на весь рынок
удовлетворение понимающего ценности потребителя
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель конкурентной стратегии оптимальных издержек – это
удовлетворение понимающего ценности покупателя
ориентация на весь рынок
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель сфокусированной конкурентной стратегии (низких издержек и дифференциации) – это
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на весь рынок
ориентация на несколько сегментов
удовлетворение понимающего ценности покупателя

Стратегия, которая может быть основана как на низких издержках, так и на дифференциации, – это стратегия
фокусирования
оптимальных издержек
наступления
обороны

Стратегия, которая состоит из одновременного снижения себестоимости единицы продукции и внесения соответствующих изменений в товар, – это стратегия
оптимальных издержек
лидерства по издержкам
дифференциации
наступления

Стратегия, которая заключается в стремлении к уникальности товара в каком-либо отношении, – это стратегия
дифференциации
фокусирования
наступления
обороны

Фокусирование оправдано, если
нет конкурентов, пытающихся специализироваться на данном сегменте
требования покупателей к товару однородны
сегменты мало отличаются по размеру
сегменты мало отличаются по влиянию пяти сил конкуренции

Вертикальная интеграция
увеличивает риск за счет направления капитальных вложений в те же отрасли
обеспечивает свободу выбора поставщиков
приводит к согласованности производственных мощностей в технологической цепочке
позволяет использовать опыт фирмы в разных сферах бизнеса (производстве, оптовой торговле и т.д.)

Стратегия лидерства по издержкам оправдана, если
различия товарных марок незначительны
различия товарных мерок значительны
покупателей немного
существует много способов дифференциации продукции

Стратегия дифференциации оправдана, если
существует много способов изменения товара
потребности покупателей однородны
большое число конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации
число покупателей невелико

Задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации –
создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
дифференциация характеристик товара в зависимости от снижения издержек
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким дифференцированным ценам
увязка сфокусированных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя

Задачи маркетинга при выборе стратегии оптимальных издержек –
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
выделение характеристик товара в зависимости от снижения издержек
установление повышенной цены, покрывающей затраты на оптимизацию издержек

Задача маркетинга при выборе стратегии фокусирования – это
увязка уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
установление повышенной цены, покрывающей затраты на фокусирование
выделение тех характеристик, которые ведут к снижению затрат на обслуживание сегмента

Задачи производства при выборе стратегии оптимальных издержек –
внедрение особых качеств при низких издержках
поиск путей создания стоимости для покупателя
изготовление товара, соответствующего нише
поиск путей снижения издержек

Задачи производства при выборе сфокусированной стратегии –
изготовление товара, соответствующего нише
внедрение особых качеств товара, при низких затратах
поиск путей создания стоимости для покупателя
поиск путей снижения издержек

Задачи маркетинга при выборе стратегии лидерства по издержкам –
выделение характеристик, ведущих к снижению издержек
создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
увязка сфокусированных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя

Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии фокусировки, –
удовлетворение особых нужд целевого сегмента
качественный базовый продукт без излишеств
много разновидностей товара
большое число ассортиментных линий

Задачи производства при выборе стратегии лидерства по издержкам – это
поиск путей снижения издержек
поиск путей создания стоимости для покупателя
внедрение особых качеств при низких издержках
изготовление товара, соответствующего нише

Задачи производства при выборе стратегии широкой дифференциации –
поиск путей создания стоимости для покупателя
поиск путей снижения издержек
внедрение особых качеств при низких издержках
изготовление товара, соответствующего нише

Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии лидерства по издержкам, – это
качественный базовый продукт без излишеств
много разновидностей товаров
удовлетворение особых нужд сегмента
гармоничная номенклатура

Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии широкой дифференциации, – это
много разновидностей товаров
качественный базовый продукт без излишеств
много разновидностей товара
удовлетворение особых нужд сегмента

Основа конкурентного преимущества стратегии лидерства по издержкам –
издержки производства ниже, чем у конкурентов
низкие издержки и широкая дифференциация
использование SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные стороны компании
анализ издержек с использованием цепочки ценностей

Основа конкурентного преимущества стратегии лидерства по издержкам – это
издержки производства ниже, чем у конкурентов
низкие издержки и широкая дифференциация
использование SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные стороны компании
анализ издержек с использованием цепочки ценностей

Основа конкурентного преимущества стратегии широкой дифференциации –
способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов
ориентация на весь рынок

более низкие издержки, чем у конкурентов
предложение товара со свойствами, соответствующими нише

Основа конкурентного преимущества стратегии оптимальных издержек – это
предоставление покупателям большей ценности за их деньги
оптимизация затрат и результатов компании
издержки производства ниже, чем у конкурентов
понимающий ценности покупатель

Основа конкурентного преимущества сфокусированных стратегий –
более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное
предложение сегменту качественного товара по разумным ценам
снижение издержек без потери качества
поиск узкой рыночной ниши со специфическими предпочтениями покупателей

Определение сферы деятельности, целей и задач компании, а также причин ее существования – это
миссия компании
программа деятельности
план деятельности
стратегия

Совокупность направленной и адаптированной стратегии – это
реальная стратегия
проактивная стратегия
реактивная стратегия
возникающая стратегия

Стратегия в области диверсификации, стратегия действий против конкурентов относятся к
третьему основанию классификации стратегий
второму основанию классификации стратегий
первому основанию классификации стратегий
четвертому основанию классификации стратегий

В диверсифицированных компаниях можно выделить
четыре уровня менеджеров по стратегии
пять уровней менеджеров по стратегии
три уровня менеджеров по стратегии
два уровня менеджеров по стратегии

При определении сферы деятельности организации во внимание следует принимать
три группы факторов
пять групп факторов
семь групп факторов
две группы факторов

Стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности – есть
корпоративная стратегия
деловая стратегия
функциональная стратегия
операционная стратегия

Стратегия по каждому из направлений определенного вида деятельности организации – это
функциональная стратегия
стратегия структурных единиц
деловая стратегия
корпоративная стратегия

Деловые стратегические решения принимает
корпоративное руководство
совет директоров
руководители служб и отделов
глава подразделения

Факторы, определяющие стратегию организации, подразделяются на
две группы
четыре группы
пять групп
три группы

Автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок, является
М. Портер
М. Мескон
И. Ансофф
А. Томпсон

Организационной структурой, хорошо приспособленной для ведения одного вида деятельности, является структура, основанная на
функциональной специализации
геофизическом принципе
децентрализованных хозяйственных подразделениях
стратегических бизнес-группах

Организационной структурой, хорошо приспособленной для проведения различных стратегий в разных регионах, является структура, основанная на
использовании географического принципа
функциональной специализации
децентрализованных хозяйственных подразделениях
стратегических бизнес-группах

Структура, наиболее подходящая для ведения обного вида деятельности:
функциональная специализация
организация по географическому принципу
децентрализованные хозяйственные подразделения
стратегические бизнес-единицы

Структуры, мешающие развитию у менеджеров навыков системного подхода к проблеме:
функциональная специализация
организация по географическому принципу
децентрализованные хозяйственные подразделения
стратегические бизне-единицы

Назовите структуру, обеспечивающую наиболее эффективное формирование портфеля деловой активности широко диверсифицированных компаний
стратегические бизнес-группы
децентрализованные хозяйственные подразделения
организация по географическому принцыпу
функциональная специализация

Объединением связанных сфер деятельности под началом одного руководителя является:
стратегические бинес-группы
организация по географическому принцыпу
децентрализованные хозяйственные подразделения
функциональная специализация

Организационной структурой, обеспечивающей каждой бизнес-единице возможность создания собственных цепочек ценностей, ключевых видов деятельности, является структура, основанная на
децентрализованных хозяйственных подразделениях
функциональной специализации
географическом принципе
стратегических бизнес-группах

Организационной структурой, наиболее эффективной для использования в широко диверсифицированных компаниях, является структура, основанная на
стратегических бизнес-группах
децентрализованных хозяйственных подразделениях
функциональной специализации
географическом принципе

Организационной структурой, наиболее эффективной, когда две из таких переменных, как товар, потребитель, технология, регионы, функция, процесс, сегмент рынка, имеют примерно одинаковые стратегические приоритеты, является структура
матричной
основанной на географическом принципе
основанной на функциональной специализации
включающей стратегические бизнес-группы

Привлекательность стратегии узкой специализации связана с возможностью укрепления конкурентных позиций в отрасли в расчете на перспективу
обеспечения стратегического соответствия бизнес-единиц
диверсификации в связанные отрасли
многонациональной диверсификации

Достоинством диверсификации в не родственные отрасли является возможность распределения финансовых рисков
использования стратегического соответствия
снижения затрат на вхождение в отрасль
создания совместного учреждения

Оценка стратегии диверсифицированной компании должна начинаться с
определения текущей стратегии
анализа стратегического соответствия
анализа делового портфеля

сравнивания конкурентной силы хозяйственных подразделений

Система поощрения, поддерживающая стратегию, должна использовать в качестве основных характеристик
достижение поставленных целей
обязанности и сферу приложения усилий
степень загруженности работника
обязанности и функции, вытекающие из должностной инструкции

К числу достоинств диверсификации в неродственные отрасли относится только:
повышение эффективности использования финансовых ресурсов; распределение финансовых рисков
возможность создания совместного предприятия при использовании стратегии соответствия
снижение затрат на схождение
возможность вертикальной интеграции

Актуальность диверсификации определяет:
темп роста рынка и конкурентная позиция компании
привлекательность отрасли и стратегические соответствия
дополнительные выгоды при затратах на вхождение
конкурентная позиция компании при стратегическом соответствии

Актуальность диверсификации зависит от
конкурентных позиций компании и темпа роста рынка
привлекательности отрасли, затрат на вхождение
стратегического соответствия видов деятельности, дополнительных выгод
благоприятности условий для конкуренции, дополнительных выгод

Диверсификация в родственные отрасли привлекательна по причине наличия соответствия
стратегического
рыночного
производственного
управленческого

К числу форм вхождения в новую отрасль относятся
поглощение, создание совместного предприятия, создание новой компании
международная экспансия, вертикальная интеграция
горизонтальная интеграция, создание новой компании
создание совместного предприятия, организация вертикальной маркетинговой системы

Фактором, обусловливающим привлекательность диверсификации в родственные отрасли, является:
стратегическое соответствие
производственное соответствие
управленческое соответствие
рыночное соответствие

К числу достоинств стратегии узкой специализации относится: Из перечисленных пунктов:
обеспечение соответствия изменениям отрасли; легкость выявления конкурентных преимуществ
неопределенность миссии; появление товаров-заместителей, изменение потребностей
обеспечение долгосрочной рентабельности; соответствия изменениям отрасли

обеспечение стратегического соответствия бизнес-единиц; легкость выявления конкурентных преимуществ

К числу критериев оценки целесообразности диверсификации относятся
привлекательность отрасли, затраты на вхождение, дополнительные выгоды
благоприятные условия для конкуренции, затраты на вхождение, затраты на уход с рынка
стратегическое соответствие видов деятельности
темп роста, конкурентная позиция

Для стратегических альянсов характерно заключение соглашения о
сотрудничестве между компаниями без их слияния
совместном проведении исследований компаниями
сотрудничестве в области производства продукции
совместном изготовлении продукции

К числу мер по пересмотру текущей стратегии (восстановления) относится
совершенствование цепочки ценностей
рост объема продаж
сокращение деятельности
снижение объема продаж

К числу мер, позволяющих увеличить доходы в рамках стратегии восстановления, относится
сокращение числа продуктов
рост объема продаж
продажа активов
слияние с другой компанией

К числу международных стратегий относится
продажа иностранным фирмам права на использование технологии
специализация на типе потребителя
специализация на виде товара
создание и эксплуатация типовых условий

Существо стратегии вакантной ниши отражает
фокусирование и специализация
диференциация
стратегия оптимальных издержек
стратегия экспорта

Стратегия, которая соответствует концентрации на клиенте или конечных потребителях, не замеченных крупными фирмами,
вакантной ниши
специалиста
фокусирования
характерного имиджа

К числу стратегий фирм, работающих в раздробленных отраслях, относится
увеличение выгод путем интеграции
глобальная стратегия низких издержек
укрепление национального производства и вывоз товара
стратегия дифференциации

Назоваите подходы, отражающие существо несвязанной диверсификации.
финансовый
стратегический
подход, основанный на цепочке ценностей
подход, использующий стратегические соответствия

Подход, отражающий существо несвязанной диверсификации
стратегический подход и подход, основанный на использовании стратегических соответствий
финансовый и ассортиментный подход
дифференционный и финансовый подход
стратегический подход и фокусирования

Несвязанная диверсификация представляет собой подход
финансовый
стратегический
основанный на использовании связей цепочки ценностей
позволяющий использовать стратегическое соответствие как источник конкурентного преимущества

Связанная диверсификация представляет собой подход
стратегический
финансовый
финансово-образующий
основанный на специализации

Подходом диверсификации, позволяющим использовать стратегические соответствия как источник конкурентных преимуществ, является
связанная диверсификация
несвязанная диверсификация
диверсификация в неродственные отрасли
вертикальная интеграция

Стратегия вакантной ниши является версией стратегии
фокусирования
дифференцирования
лидерства по издержкам
оптимальных издержек

Концентрация на клиенте или конечных потребителях, не замеченных крупными фирмами, получила название стратегии
вакантной ниши
специалиста
фокусирования
характерного имиджа

Направление конкурентных усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, группу потребителей с особыми потребностями получило название стратегии
специалиста
вакантной ниши
фокусирования
характерного имиджа

Стратегия, которая предполагает направление конкурентных усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, группу потребителей с особыми потребностями:
специалиста
вакантной ниши
фокусирования
характерного имиджа

Для хозяйственных подразделений, выделенных с помощью матрицы «рост-доля» группы «Собаки», подходят стратегические возможности
«сбор урожая», сохранение при условии получения прибыли
выращивание «дойной коровы», поддержка подразделения
«сбор урожая», агрессивная стратегия инвестиций
поддержка подразделения, «сбор урожая»

Типовая схема движения бизнеса
«вопросительные знаки» – «звезды» – «дойные коровы»
«дойные коровы» – «вопросительные знаки» – «звезды»
«звезды» – «вопросительные знаки» – «дойные коровы»
«вопросительные знаки» – «дойные коровы» – «собаки»

Из стратегических возможностей хозяйственного подразделения группы «собаки» подходит:
стратегия «сбора урожая» при условии обеспечения прибыли
стратегия выращивания «дойной коровы», поддержки подразделения
агрессивная стратегия инвестиций и «сбора урожая»
стратегия «поддержка подразделения2, «выращивание «дойной коров»

Для хозяйственного подразделения группы «вопросительные знаки» подходят из стратегических возможностей:
агрессивная стратегия и свертывание
выращивание «дойной коровы» и сбор урожая
поддержка и агрессивная стратегия
стратегия ликвидаци и выращивание «дойной коровы»

Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения рубежного контроля по темам 6-7

Совокупность направленной и адаптированной стратегии – это
реальная стратегия
проактивная стратегия
реактивная стратегия
возникающая стратегия

Стратегия в области диверсификации, стратегия действий против конкурентов относятся к
третьему основанию классификации стратегий
второму основанию классификации стратегий
первому основанию классификации стратегий
четвертому основанию классификации стратегий

В диверсифицированных компаниях можно выделить
четыре уровня менеджеров по стратегии
пять уровней менеджеров по стратегии

три уровня менеджеров по стратегии
два уровня менеджеров по стратегии

При определении сферы деятельности организации во внимание следует принимать
три группы факторов
пять групп факторов
семь групп факторов
две группы факторов

Стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности – есть
корпоративная стратегия
деловая стратегия
функциональная стратегия
операционная стратегия

Стратегия по каждому из направлений определенного вида деятельности организации – это
функциональная стратегия
стратегия структурных единиц
деловая стратегия
корпоративная стратегия

Деловые стратегические решения принимает
корпоративное руководство
совет директоров
руководители служб и отделов
глава подразделения

Факторы, определяющие стратегию организации, подразделяются на
две группы
четыре группы
пять групп
три группы

Автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок, является
М. Портер
М. Мескон
И. Ансофф
А. Томпсон

Организационной структурой, хорошо приспособленной для ведения одного вида деятельности, является структура, основанная на
функциональной специализации
геофизическом принципе
децентрализованных хозяйственных подразделениях
стратегических бизнес-группах

Организационной структурой, хорошо приспособленной для проведения различных стратегий в разных регионах, является структура, основанная на
использовании географического принципа
функциональной специализации
децентрализованных хозяйственных подразделениях
стратегических бизнес-группах

Структура, наиболее подходящая для ведения обного вида деятельности:
функциональная специализация
организация по географическому принципу
децентрализованные хозяйственные подразделения
стратегические бизнес-единицы

Структуры, мешающие развитию у менеджеров навыков системного подхода к проблеме:
функциональная специализация
организация по географическому принципу
децентрализованные хозяйственные подразделения
стратегические бизне-единицы

Назовите структуру, обеспечивающую наиболее эффективное формирование портфеля деловой активности широко диверсифицированных компаний
стратегические бизнес-группы
децентрализованные хозяйственные подразделения
организация по географическому принцыпу
функциональная специализация

Объединением связанных сфер деятельности под началом одного руководителя является:
стратегические бинес-группы
организация по географическому принцыпу
децентрализованные хозяйственные подразделения
функциональная специализация

Организационной структурой, обеспечивающей каждой бизнес-единице возможность создания собственных цепочек ценностей, ключевых видов деятельности, является структура, основанная на
децентрализованных хозяйственных подразделениях
функциональной специализации
географическом принципе
стратегических бизнес-группах

Организационной структурой, наиболее эффективной для использования в широко диверсифицированных компаниях, является структура, основанная на
стратегических бизнес-группах
децентрализованных хозяйственных подразделениях
функциональной специализации
географическом принципе

Организационной структурой, наиболее эффективной, когда две из таких переменных, как товар, потребитель, технология, регионы, функция, процесс, сегмент рынка, имеют примерно одинаковые стратегические приоритеты, является структура
матричной
основанной на географическом принципе
основанной на функциональной специализации
включающей стратегические бизнес-группы

Привлекательность стратегии узкой специализации связана с возможностью укрепления конкурентных позиций в отрасли в расчете на перспективу
обеспечения стратегического соответствия бизнес-единиц

диверсификации в связанные отрасли
многонациональной диверсификации

Достоинством диверсификации в не родственные отрасли является возможность
распределения финансовых рисков
использования стратегического соответствия
снижения затрат на вхождение в отрасль
создания совместного учреждения

Оценка стратегии диверсифицированной компании должна начинаться с
определения текущей стратегии
анализа стратегического соответствия
анализа делового портфеля
сравнивания конкурентной силы хозяйственных подразделений

Система поощрения, поддерживающая стратегию, должна использовать в качестве основных характеристик
достижение поставленных целей
обязанности и сферу приложения усилий
степень загруженности работника
обязанности и функции, вытекающие из должностной инструкции

К числу достоинств диверсификации в неродственные отрасли относится только:
повышение эффективности использования финансовых ресурсов; распределение финансовых рисков
возможность создания совместного предприятия при использовании стратегии соответствия
снижение затрат на схождение
возможность вертикальной интеграции

Актуальность диверсификации определяет:
темп роста рынка и конкурентная позиция компании
привлекательность отрасли и стратегические соответствия
дополнительные выгоды при затратах на вхождение
конкурентная позиция компании при стратегическом соответствии

Актуальность диверсификации зависит от
конкурентных позиций компании и темпа роста рынка
привлекательности отрасли, затрат на вхождение
стратегического соответствия видов деятельности, дополнительных выгод
благоприятности условий для конкуренции, дополнительных выгод

Диверсификация в родственные отрасли привлекательна по причине наличия соответствия
стратегического
рыночного
производственного
управленческого

К числу форм вхождения в новую отрасль относятся
поглощение, создание совместного предприятия, создание новой компании
международная экспансия, вертикальная интеграция
горизонтальная интеграция, создание новой компании
создание совместного предприятия, организация вертикальной маркетинговой системы

Фактором, обусловливающим привлекательность диверсификации в родственные отрасли, является:
стратегическое соответствие
производственное соответствие
управленческое соответствие
рыночное соответствие

К числу достоинств стратегии узкой специализации относится: Из перечисленных пунктов:
обеспечение соответствия изменениям отрасли; легкость выявления конкурентных преимуществ
неопределенность миссии; появление товаров-заместителей, изменение потребностей
обеспечение долгосрочной рентабельности; соответствия изменениям отрасли
обеспечение стратегического соответствия бизнес-единиц; легкость выявления конкурентных преимуществ

К числу критериев оценки целесообразности диверсификации относятся
привлекательность отрасли, затраты на вхождение, дополнительные выгоды
благоприятные условия для конкуренции, затраты на вхождение, затраты на уход с рынка
стратегическое соответствие видов деятельности
темп роста, конкурентная позиция

Для стратегических альянсов характерно заключение соглашения о
сотрудничестве между компаниями без их слияния
совместном проведении исследований компаниями
сотрудничестве в области производства продукции
совместном изготовлении продукции

К числу мер по пересмотру текущей стратегии (восстановления) относится
совершенствование цепочки ценностей
рост объема продаж
сокращение деятельности
снижение объема продаж

К числу мер, позволяющих увеличить доходы в рамках стратегии восстановления, относится
сокращение числа продуктов
рост объема продаж
продажа активов
слияние с другой компанией

К числу международных стратегий относится
продажа иностранным фирмам права на использование технологии
специализация на типе потребителя
специализация на виде товара
создание и эксплуатация типовых условий

Существо стратегии вакантной ниши отражает
фокусирование и специализация
диференциация
стратегия оптимальных издержек
стратегия экспорта

Стратегия, которая соответствует концентрации на клиенте или конечных потребителях, не замеченных крупными фирмами,
вакантной ниши
специалиста
фокусирования
характерного имиджа

К числу стратегий фирм, работающих в раздробленных отраслях, относится
увеличение выгод путем интеграции
глобальная стратегия низких издержек
укрепление национального производства и вывоз товара
стратегия дифференциации

Назоваите подходы, отражающие существо несвязанной диверсификации.
финансовый
стратегический
подход, основанный на цепочке ценностей
подход, использующий стратегические соответствия

Подход, отражающий существо несвязанной диверсификации
стратегический подход и подход, основанный на использовании стратегических соответствий
финансовый и ассортиментный подход
дифференционный и финансовый подход
стратегический подход и фокусирования

Несвязанная диверсификация представляет собой подход
финансовый
стратегический
основанный на использовании связей цепочки ценностей
позволяющий использовать стратегическое соответствие как источник конкурентного преимущества

Связанная диверсификация представляет собой подход
стратегический
финансовый
финансово-образующий
основанный на специализации

Подходом диверсификации, позволяющим использовать стратегические соответствия как источник конкурентных преимуществ, является
связанная диверсификация
несвязанная диверсификация
диверсификация в неродственные отрасли
вертикальная интеграция

Стратегия вакантной ниши является версией стратегии
фокусирования
дифференцирования
лидерства по издержкам
оптимальных издержек

Концентрация на клиенте или конечных потребителях, не замеченных крупными фирмами, получила название стратегии
вакантной ниши
специалиста
фокусирования
характерного имиджа

Направление конкурентных усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, группу потребителей с особыми потребностями получило название стратегии
специалиста
вакантной ниши
фокусирования
характерного имиджа

Стратегия, которая предполагает направление конкурентных усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, группу потребителей с особыми потребностями:
специалиста
вакантной ниши
фокусирования
характерного имиджа

Для хозяйственных подразделений, выделенных с помощью матрицы «рост-доля» группы «Собаки», подходят стратегические возможности
«сбор урожая», сохранение при условии получения прибыли
выращивание «дойной коровы», поддержка подразделения
«сбор урожая», агрессивная стратегия инвестиций
поддержка подразделения, «сбор урожая»

Типовая схема движения бизнеса
«вопросительные знаки» – «звезды» – «дойные коровы»
«дойные коровы» – «вопросительные знаки» – «звезды»
«звезды» – «вопросительные знаки» – «дойные коровы»
«вопросительные знаки» – «дойные коровы» – «собаки»

Из стратегических возможностей хозяйственного подразделения группы «собаки» подходит:
стратегия «сбора урожая» при условии обеспечения прибыли
стратегия выращивания «дойной коровы», поддержки подразделения
агрессивная стратегия инвестиций и «сбора урожая»
стратегия «поддержка подразделения2, «выращивание «дойной коров»

Для хозяйственного подразделения группы «вопросительные знаки» подходят из стратегических возможностей:
агрессивная стратегия и свертывание
выращивание «дойной коровы» и сбор урожая
поддержка и агрессивная стратегия
стратегия ликвидаци и выращивание «дойной коровы»

6.2.4. Примерные (типовые) контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в устной или электронной форме (тестирование) по вопросам и практико-ориентированным (практическим) заданий.

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент» в устной форме

Вопрос	Код и наименование индикатора достижения компетенции (согласно РПД)
1. Организация как объект управления.	ОПК-3.5
2. Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом.	ОПК-3.5
3. Особенности стратегического менеджмента.	ОПК-3.5
4. Этапы стратегического менеджмента.	ОПК-3.5
5. Виды стратегического управления.	ОПК-3.5
6. Значение целевого начала в управлении.	ОПК-3.5
7. Формирование видения и миссии фирмы.	ОПК-3.5
8. Стратегические цели.	ОПК-3.5
9. Определение стратегии.	ОПК-3.5
10. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.	ОПК-3.5
11. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.	ОПК-3.5
12. Анализ внешней среды фирмы.	ОПК-3.5
13. Анализ внутренней среды фирмы.	ОПК-3.5
14. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.	ОПК-3.5
15. SWOT-анализ.	ОПК-3.5
16. Стратегический управленческий анализ для некоммерческих организаций.	ОПК-3.5
17. Классификация стратегий.	ОПК-3.5
18. Базовые стратегии.	ОПК-3.5
19. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.	ОПК-3.5
20. Стратегии поведения в конкурентной борьбе.	ОПК-3.5
21. Отраслевые стратегии.	ОПК-3.5
22. Портфельные стратегии.	ОПК-3.5
23. Функциональные стратегии.	ОПК-3.5
24. Разнообразие принципиальных позиций.	ОПК-3.5
25. Понятие и типы стратегических альтернатив.	ОПК-3.5
26. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.	ОПК-3.5
27. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирования.	ОПК-3.5
28. Роль и значение бенчмаркинга.	ОПК-3.5
29. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.	ОПК-3.5
30. Подходы к формированию стратегических альтернатив.	ОПК-3.5
31. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.	ОПК-3.5
32. Сущность стратегического планирования.	ОПК-3.5
33. Типология стратегического планирования.	ОПК-3.5
34. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.	ОПК-3.5
35. Процесс стратегического планирования и его этапы.	ОПК-3.5
36. Стратегический план и его структура.	ОПК-3.5
37. Основы бизнес - планирования на предприятии.	ОПК-3.5
38. Структура бизнес-плана.	ОПК-3.5
39. Содержание бизнес-плана.	ОПК-3.5
40. Процесс реализации стратегии.	ОПК-3.5
41. Стратегические изменения в организации.	ОПК-3.5
42. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии.	ОПК-3.5

Примерные тестовые задания экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент» в электронной форме (тестирование)

Количество тестовых заданий определяется преподавателем, но не менее 30.

Тестовые задания

В пирамиде создания стратегии стратегии функциональных единиц непосредственно связаны с…
целями функциональных единиц и стратегией хозяйственных подразделений
целями хозяйственных подразделений и стратегий функциональных единиц
целями корпорации и операционной стратегией
целями операционных единиц и стратегией хозяйственных подразделений

В пирамиде создания стратегии операционная стратегия непосредственно связана с
целями отделов функциональных единиц и стратегией функциональных единиц
целями корпорации и стратегией хозяйственных подразделений
целями хозяйственных подразделений и стратегией операционных единиц
целями функциональных единиц и корпоративной стратегией

В пирамиде создания стратегии корпоративная стратегия непосредственно связана с
корпоративными целями и стратегией хозяйственных подразделений
целями хозяйственных подразделений и стратегией функциональных единиц
целями функциональных единиц и стратегией хозяйственных подразделений
целями корпорации и стратегией функциональных единиц

В пирамиде создания стратегии стратегии хозяйственных подразделений непосредственно связаны с
целями хозяйственных подразделений и корпоративной стратегией
целями функциональных единиц и стратегией хозяйственных подразделений
целями корпорации и стратегией функциональных единиц
целями отделов функциональных единиц и стратегией функциональных единиц

В пирамиде создания стратегии цели функциональных единиц непосредственно связаны с
миссией функциональных единиц и целями хозяйственных подразделений
миссией хозяйственных подразделений и целями корпорации
миссией функциональных единиц и целями корпорации
миссией операционных единиц и целями хозяйственных подразделений

В пирамиде создания стратегии, цели отделов функциональных единиц непосредственно связаны с
миссией операционных единиц и целями функциональных единиц
миссией функциональных единиц и целями хозяйственных подразделений
миссией хозяйственных подразделений и целями корпорации
миссией операционных единиц и стратегиями функциональных единиц

В пирамиде создания стратегии цели корпорации непосредственно связаны с
миссией корпорации и целями хозяйственных подразделений
миссией хозяйственных подразделений и целями нижестоящих отделов
миссией функциональных единиц и целями функциональных единиц
миссией операционных единиц и целями корпорации

В пирамиде создания стратегии цели хозяйственных подразделений непосредственно связаны с
миссией хозяйственного подразделения и целями корпорации
миссией корпорации и целями функциональной единицы
миссией функциональной единицы и целями хозяйственного подразделения

миссией операционной единицы и целями операционной единицы

В пирамиде создания стратегии миссия корпорации непосредственно связана с
корпоративными целями и миссией хозяйственных подразделений
корпоративной стратегией
миссией хозяйственных подразделений и миссией функциональных единиц
корпоративными целями и корпоративной стратегией

В пирамиде создания стратегии миссия хозяйственного подразделения непосредственно связана с
миссией корпорации, целями хозяйственного подразделения
целями корпорации и операционными стратегиями
миссией операционной единицы и стратегией хозяйственного подразделения
стратегией хозяйственного подразделения и стратегией функциональной единицы

В пирамиде создания стратегии миссия функциональной единицы непосредственно связана с
миссией хозяйственного подразделения и целью функциональных единиц
миссией корпорации и целями функциональных подразделений
корпоративными целями и стратегией хозяйственных подразделений
стратегией функциональной единицы и операционной стратегией

В пирамиде создания стратегии миссия операционной единицы непосредственно связана с
миссией функциональной единицы и целями ее отделов
миссией хозяйственного подразделения и корпоративной стратегией
целями функциональных единиц и операционной стратегией
стратегией функциональных единиц и целями функциональных единиц

Влияющими на выбор стратегии компании внешними факторами являются
привлекательность отрасли и уровень конкуренции
сила и слабость компании
корпоративная культура
общие ценности

Влияющими на выбор стратегии компании внутренними факторами являются
сила и слабость компании, конкурентные возможности
привлекательность отрасли
возможности компании и угрозы
уровень конкуренции

Процесс постановки целей в стратегическом менеджменте происходит
сверху вниз
снизу вверх
сверху вниз и снизу вверх
сверху вниз и по горизонтали

Корпоративная стратегия – это совокупность стратегий
компании в целом и в отношении сфер ее деятельности
деловых
функциональных
операционных

Деловая стратегия – это совокупность

стратегических решений компании по одному виду деятельности
функциональных стратегий
стратегий по разным областям деятельности
операционных стратегий

Операционная стратегия – это стратегия
основных структурных единиц и отделов внутри функциональных направлений
функционального направления одной сферы деятельности
бизнес-подразделений
деятельности внутри одной отрасли

В одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются стратегии
деловая, функциональная, операционная
корпоративная, функциональная, операционная
производственная, маркетинговая, функциональная
корпоративная, деловая, операционная

Поиск синергетического эффекта хозяйственных подразделений является элементом разработки стратегии компании
диверсифицированной
недиверсифицированной
одноотраслевой
холдинговой

Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области является элементом разработки стратегии компании
диверсифицированной
недиверсифицированной
одноотраслевой
холдинговой

К числу функциональных стратегий можно отнести стратегии в области
маркетинга
диверсификации
размещения инвестиций
характера диверсификации

К числу деловых стратегий можно отнести стратегии в области
одной сферы деятельности
маркетинга
НИОКР
диверсификации

К числу операционных стратегий можно отнести стратегии
отдела продаж
низких цен
маркетинга
диверсификации

Стратегические цели компании заключаются в
реализации миссии компании и укреплении ее конкурентных позиций
получении прибыли компании

формировании реакции на изменение ситуации
определении сферы бизнеса компании

Миссия компании определяет
сферу ее бизнеса и целевую группу
получаемую прибыль
характер диверсификации
товарный портфель

Диверсифицированные компании по сравнению с одноотраслевыми формулируют свою миссию
в более общем виде
более детально
так же
с разной степенью детализации в зависимости от отрасли

Корпоративная и деловая стратегия совпадают в компании
недиверсифицированной
диверсифицированной
конкурентоспособной
многоотраслевой

Миссия корпорации и миссия хозяйственного подразделения совпадают в компании
недиверсифицированной
диверсифицированной
конкурентоспособной
неконкурентоспособной

Корпоративные цели и цели хозяйственного подразделения совпадают в компании
недиверсифицированной
диверсифицированной
конкурентоспособной
неконкурентоспособной

Миссия компании должна определять
сферу бизнеса компании и целевую группу
ожидаемые издержки и прибыль
стратегию компании
стратегические и финансовые цели

Степень детализации формулировки миссии диверсифицированной компании по сравнению с одноотраслевой
меньше
больше
та же
больше или меньше в зависимости от отраслевой специфики

Увеличение притока денежных средств – это
финансовая цель
стратегическая цель
миссия компании
стратегическая задача

Увеличение доли рынка – это
стратегическая цель
финансовая цель
миссия компании
финансовая задача

В основу различия стратегии в модели пяти сил конкуренции положен(ы)
тип конкурентного преимущества и цель деятельности на рынке
высокие и низкие издержки
широкий и узкий круг потребителей
низкие издержки и диверсификация

В модели пяти сил конкуренции в зависимости от типа конкурентного преимущества выделяются стратегии
лидерство по издержкам, дифференциация
лидерство по издержкам, фокусирование
диверсификация, фокусирование
низкие издержки, фокусирование

В модели пяти сил конкуренции в зависимости от цели деятельности компании на рынке выделяются стратегии
рассчитанные на широкий круг покупателей и отдельный сегмент
лидерство по издержкам, диверсификации
лидерство по издержкам, фокусирование
дифференциации, фокусирования

Модель пяти конкурентных сил позволяет провести
анализ конкурентной среды
оценить конкурентную позицию фирмы
провести анализ конкурентов
оценить конкурентоспособность фирмы

Карта стратегических групп является инструментом анализа
конкурентных позиций соперничающих в отрасли фирм
бизнес-подразделений компании
затрат на производство по группам элементов
движущих сил отрасли

SWOT-анализ позволяет провести анализ
состояния компании
конкурентной среды
ключевых факторов успеха
стратегических групп

Движущими силами называются
причины, приводящие к изменению условий конкуренции в отрасли
пять сил в конкуренции
мотивацию предпринимателя
факторы определяющие ситуацию отрасли в статике

Перечисленные пункты: 1) усиливает способность компании находить рыночные возможности; 2) обеспечивает компании конкурентные преимущества; 3) может быть основой стратегии; 4) то, что компания делает лучше конкурентов, - определяют
главные достоинства
ключевые факторы успеха
сильные стороны компании
внешние возможности

Ключевыми факторами успеха в отрасли называются
действия по реализации стратегии, обеспечивающие фирме конкурентоспособность и финансовый успех
сильные стороны компании
внешние возможности среды
стратегии, используя которые можно уменьшить влияние слабых сторон компании

Стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой
корпоративной

Стратегия действий по разработке рекламной компании внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой
корпоративной

Стратегия действий по закупке сырья внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой
корпоративной

Стратегия в отношении управления запасами внутри функционального направления компании называется
операционной
функциональной
деловой
корпоративной

Выбор основного конкурентного подхода (низкие издержки, дифференциация, фокусирование) внутри одной отрасли – это часть стратегии
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Действия по сохранению конкурентных преимуществ в одной отрасли – это часть стратегии
деловой
функциональной

операционной
корпоративной

Стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов называется
операционной
деловой
функциональной
корпоративной

Стратегия деятельности отдельного завода компании называется
операционной
корпоративной
функциональной
деловой

Стратегия в отношении создания новых позиций в привлекательных отраслях называется
корпоративной
деловой
функциональной
операционной

Стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании называется
корпоративной
деловой
функциональной
операционной

Стратегия, включающая меры, связанные с изменениями в отрасли называется
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Стратегия вертикальной интеграции внутри отрасли, усиливающая конкурентные позиции компании, входит в состав стратегии
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Стратегия в отношении персонала по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении финансов по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении диверсификации компании называется
корпоративной
деловой
функциональной
операционной

Стратегия в отношении размещения инвестиций в сферах деятельности компании называется
корпоративной
функциональной
деловой
операционной

Стратегия в отношении отдельного вида деятельности компании называется
деловой
корпоративной
функциональной
операционной

Стратегия в отношении НИОКР по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении производства по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия маркетинга по отдельному виду деятельности компании называется
функциональной
деловой
операционной
корпоративной

Стратегия в отношении проведения профилактического ремонта оборудования внутри определенного функционального направления компании называется
операционной
деловой
функциональной
корпоративной

Стратегия в отношении организации транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании называется
операционной
корпоративной
деловой
функциональной

Стратегия в отношении мероприятий отдела продаж внутри определенного функционального управления называется
операционной
функциональной
корпоративной
деловой

Размеры рынка являются стратегически важной характеристикой отрасли, так как
небольшие рынки не привлекают новых конкурентов
быстрый рост рынка облегчает проникновение
большие рынки связаны с низкими ценами
медленный рост затрудняет проникновение

Темп роста рынка является стратегически важной характеристикой отрасли, так как
быстрый рост снижает барьеры проникновения
медленный рост повышает риск
быстрый рост приводит к уходу слабых фирм
медленный рост сокращает число новых компаний

Цепочка ценностей является инструментом анализа
структуры издержек фирмы
структуры поставщиков
основной деятельности
вспомогательной деятельности

Стратегический анализ издержек включает
сравнение издержек с конкурентами по цепочке ценностей
оценку возможности реализации стратегии лидерства по издержкам
исследование издержек фирмы по основным видам деятельности
изучение издержек фирмы по вспомогательным видам деятельности

Перечисленные пункты: 1) способ определения основных и вспомогательных видов деятельности; 2) средство стратегической оценки связи видов деятельности; 3) инструмент анализа структуры издержек фирмы, - определяют понятие
цепочки ценностей
стратегического анализа издержек
стратегического планирования
экономического анализа

Цепочка ценностей является инструментом анализа
состояния компании
ценностных ориентиров потребителя
движущих сил отрасли
конкурентов

Стратегическая цель конкурентной стратегии лидерства по издержкам – это
ориентация на весь рынок
удовлетворение понимающего ценности потребителя
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель конкурентной стратегии широкой дифференциации – это

ориентация на весь рынок
удовлетворение понимающего ценности потребителя
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель конкурентной стратегии оптимальных издержек – это
удовлетворение понимающего ценности покупателя
ориентация на весь рынок
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на несколько сегментов

Стратегическая цель сфокусированной конкурентной стратегии (низких издержек и дифференциации) – это
работа на узкую рыночную нишу
ориентация на весь рынок
ориентация на несколько сегментов
удовлетворение понимающего ценности покупателя

Стратегия, которая может быть основана как на низких издержках, так и на дифференциации, – это стратегия
фокусирования
оптимальных издержек
наступления
обороны

Стратегия, которая состоит из одновременного снижения себестоимости единицы продукции и внесения соответствующих изменений в товар, – это стратегия
оптимальных издержек
лидерства по издержкам
дифференциации
наступления

Стратегия, которая заключается в стремлении к уникальности товара в каком-либо отношении, – это стратегия
дифференциации
фокусирования
наступления
обороны

Фокусирование оправдано, если
нет конкурентов, пытающихся специализироваться на данном сегменте
требования покупателей к товару однородны
сегменты мало отличаются по размеру
сегменты мало отличаются по влиянию пяти сил конкуренции

Вертикальная интеграция
увеличивает риск за счет направления капитальных вложений в те же отрасли
обеспечивает свободу выбора поставщиков
приводит к согласованности производственных мощностей в технологической цепочке
позволяет использовать опыт фирмы в разных сферах бизнеса (производстве, оптовой торговле и т.д.)

Стратегия лидерства по издержкам оправдана, если
различия товарных марок незначительны
различия товарных мерок значительны
покупателей немного
существует много способов дифференциации продукции

Стратегия дифференциации оправдана, если
существует много способов изменения товара
потребности покупателей однородны
большое число конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации
число покупателей невелико

Задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации –
создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
дифференциация характеристик товара в зависимости от снижения издержек
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким дифференцированным ценам
увязка сфокусированных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя

Задачи маркетинга при выборе стратегии оптимальных издержек –
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
выделение характеристик товара в зависимости от снижения издержек
установление повышенной цены, покрывающей затраты на оптимизацию издержек

Задача маркетинга при выборе стратегии фокусирования – это
увязка уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
установление повышенной цены, покрывающей затраты на фокусирование
выделение тех характеристик, которые ведут к снижению затрат на обслуживание сегмента

Задачи производства при выборе стратегии оптимальных издержек –
внедрение особых качеств при низких издержках
поиск путей создания стоимости для покупателя
изготовление товара, соответствующего нише
поиск путей снижения издержек

Задачи производства при выборе сфокусированной стратегии –
изготовление товара, соответствующего нише
внедрение особых качеств товара, при низких затратах
поиск путей создания стоимости для покупателя
поиск путей снижения издержек

Задачи маркетинга при выборе стратегии лидерства по издержкам –
выделение характеристик, ведущих к снижению издержек
создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
увязка сфокусированных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя

Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии фокусировки, –
удовлетворение особых нужд целевого сегмента
качественный базовый продукт без излишеств
много разновидностей товара
большое число ассортиментных линий

Задачи производства при выборе стратегии лидерства по издержкам – это
поиск путей снижения издержек
поиск путей создания стоимости для покупателя
внедрение особых качеств при низких издержках
изготовление товара, соответствующего нише

Задачи производства при выборе стратегии широкой дифференциации –
поиск путей создания стоимости для покупателя
поиск путей снижения издержек
внедрение особых качеств при низких издержках
изготовление товара, соответствующего нише

Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии лидерства по издержкам, – это
качественный базовый продукт без излишеств
много разновидностей товаров
удовлетворение особых нужд сегмента
гармоничная номенклатура

Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии широкой дифференциации, – это
много разновидностей товаров
качественный базовый продукт без излишеств
много разновидностей товара
удовлетворение особых нужд сегмента

Основа конкурентного преимущества стратегии лидерства по издержкам –
издержки производства ниже, чем у конкурентов
низкие издержки и широкая дифференциация
использование SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные стороны компании
анализ издержек с использованием цепочки ценностей

Основа конкурентного преимущества стратегии лидерства по издержкам – это
издержки производства ниже, чем у конкурентов
низкие издержки и широкая дифференциация
использование SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные стороны компании
анализ издержек с использованием цепочки ценностей

Основа конкурентного преимущества стратегии широкой дифференциации –
способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов
ориентация на весь рынок
более низкие издержки, чем у конкурентов
предложение товара со свойствами, соответствующими нише
Основа конкурентного преимущества стратегии оптимальных издержек – это
предоставление покупателям большей ценности за их деньги
оптимизация затрат и результатов компании
издержки производства ниже, чем у конкурентов
понимающий ценности покупатель

Основа конкурентного преимущества сфокусированных стратегий –
более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное
предложение сегменту качественного товара по разумным ценам
снижение издержек без потери качества
поиск узкой рыночной ниши со специфическими предпочтениями покупателей

Определение сферы деятельности, целей и задач компании, а также причин ее существования – это
миссия компании
программа деятельности
план деятельности
стратегия

Совокупность направленной и адаптированной стратегии – это
реальная стратегия
проактивная стратегия
реактивная стратегия
возникающая стратегия

Стратегия в области диверсификации, стратегия действий против конкурентов относятся к
третьему основанию классификации стратегий
второму основанию классификации стратегий
первому основанию классификации стратегий
четвертому основанию классификации стратегий

В диверсифицированных компаниях можно выделить
четыре уровня менеджеров по стратегии
пять уровней менеджеров по стратегии
три уровня менеджеров по стратегии
два уровня менеджеров по стратегии

При определении сферы деятельности организации во внимание следует принимать
три группы факторов
пять групп факторов
семь групп факторов
две группы факторов

Стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности – есть
корпоративная стратегия
деловая стратегия
функциональная стратегия
операционная стратегия

Стратегия по каждому из направлений определенного вида деятельности организации – это
функциональная стратегия
стратегия структурных единиц
деловая стратегия
корпоративная стратегия

Деловые стратегические решения принимает

корпоративное руководство
совет директоров
руководители служб и отделов
глава подразделения

Факторы, определяющие стратегию организации, подразделяются на
две группы
четыре группы
пять групп
три группы

Автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок, является
М. Портер
М. Мескон
И. Ансофф
А. Томпсон

Организационной структурой, хорошо приспособленной для ведения одного вида деятельности, является структура, основанная на
функциональной специализации
геофизическом принципе
децентрализованных хозяйственных подразделениях
стратегических бизнес-группах

Организационной структурой, хорошо приспособленной для проведения различных стратегий в разных регионах, является структура, основанная на
использовании географического принципа
функциональной специализации
децентрализованных хозяйственных подразделениях
стратегических бизнес-группах

Структура, наиболее подходящая для ведения обного вида деятельности:
функциональная специализация
организация по географическому принципу
децентрализованные хозяйственные подразделения
стратегические бизнес-единицы

Структуры, мешающие развитию у менеджеров навыков системного подхода к проблеме:
функциональная специализация
организация по географическому принципу
децентрализованные хозяйственные подразделения
стратегические бизне-единицы

Назовите структуру, обеспечивающую наиболее эффективное формирование портфеля деловой активности широко диверсифицированных компаний
стратегические бизнес-группы
децентрализованные хозяйственные подразделения
организация по географическому принцыпу
функциональная специализация

Объединением связанных сфер деятельности под началом одного руководителя является:
стратегические бинес-группы

организация по географическому принцыпу
децентрализованные хозяйственные подразделения
функциональная специализация

Организационной структурой, обеспечивающей каждой бизнес-единице возможность создания собственных цепочек ценностей, ключевых видов деятельности, является структура, основанная на
децентрализованных хозяйственных подразделениях
функциональной специализации
географическом принципе
стратегических бизнес-группах

Организационной структурой, наиболее эффективной для использования в широко диверсифицированных компаниях, является структура, основанная на
стратегических бизнес-группах
децентрализованных хозяйственных подразделениях
функциональной специализации
географическом принципе

Организационной структурой, наиболее эффективной, когда две из таких переменных, как товар, потребитель, технология, регионы, функция, процесс, сегмент рынка, имеют примерно одинаковые стратегические приоритеты, является структура
матричной
основанной на географическом принципе
основанной на функциональной специализации
включающей стратегические бизнес-группы

Привлекательность стратегии узкой специализации связана с возможностью укрепления конкурентных позиций в отрасли в расчете на перспективу
обеспечения стратегического соответствия бизнес-единиц
диверсификации в связанные отрасли
многонациональной диверсификации

Достоинством диверсификации в не родственные отрасли является возможность
распределения финансовых рисков
использования стратегического соответствия
снижения затрат на вхождение в отрасль
создания совместного учреждения

Оценка стратегии диверсифицированной компании должна начинаться с
определения текущей стратегии
анализа стратегического соответствия
анализа делового портфеля
сравнивания конкурентной силы хозяйственных подразделений

Система поощрения, поддерживающая стратегию, должна использовать в качестве основных характеристик
достижение поставленных целей
обязанности и сферу приложения усилий
степень загруженности работника
обязанности и функции, вытекающие из должностной инструкции

К числу достоинств диверсификации в неродственные отрасли относится только:
повышение эффективности использования финансовых ресурсов; распределение финансовых рисков
возможность создания совместного предприятия при использовании стратегии соответствия
снижение затрат на схождение
возможность вертикальной интеграции

Актуальность диверсификации определяет:
темп роста рынка и конкурентная позиция компании
привлекательность отрасли и стратегические соответствия
дополнительные выгоды при затратах на вхождение
конкурентная позиция компании при стратегическом соответствии

Актуальность диверсификации зависит от
конкурентных позиций компании и темпа роста рынка
привлекательности отрасли, затрат на вхождение
стратегического соответствия видов деятельности, дополнительных выгод
благоприятности условий для конкуренции, дополнительных выгод

Диверсификация в родственные отрасли привлекательна по причине наличия соответствия
стратегического
рыночного
производственного
управленческого

К числу форм вхождения в новую отрасль относятся
поглощение, создание совместного предприятия, создание новой компании
международная экспансия, вертикальная интеграция
горизонтальная интеграция, создание новой компании
создание совместного предприятия, организация вертикальной маркетинговой системы

Фактором, обусловливающим привлекательность диверсификации в родственные отрасли, является:
стратегическое соответствие
производственное соответствие
управленческое соответствие
рыночное соответствие

К числу достоинств стратегии узкой специализации относится: Из перечисленных пунктов:
обеспечение соответствия изменениям отрасли; легкость выявления конкурентных преимуществ
неопределенность миссии; появление товаров-заместителей, изменение потребностей
обеспечение долгосрочной рентабельности; соответствия изменениям отрасли
обеспечение стратегического соответствия бизнес-единиц; легкость выявления конкурентных преимуществ

К числу критериев оценки целесообразности диверсификации относятся
привлекательность отрасли, затраты на вхождение, дополнительные выгоды
благоприятные условия для конкуренции, затраты на вхождение, затраты на уход с рынка
стратегическое соответствие видов деятельности
темп роста, конкурентная позиция

Для стратегических альянсов характерно заключение соглашения о
сотрудничестве между компаниями без их слияния
совместном проведении исследований компаниями
сотрудничестве в области производства продукции
совместном изготовлении продукции

К числу мер по пересмотру текущей стратегии (восстановления) относится
совершенствование цепочки ценностей
рост объема продаж
сокращение деятельности
снижение объема продаж

К числу мер, позволяющих увеличить доходы в рамках стратегии восстановления, относится
сокращение числа продуктов
рост объема продаж
продажа активов
слияние с другой компанией

К числу международных стратегий относится
продажа иностранным фирмам права на использование технологии
специализация на типе потребителя
специализация на виде товара
создание и эксплуатация типовых условий

Существо стратегии вакантной ниши отражает
фокусирование и специализация
диференциация
стратегия оптимальных издержек
стратегия экспорта

Стратегия, которая соответствует концентрации на клиенте или конечных потребителях, не замеченных крупными фирмами,
вакантной ниши
специалиста
фокусирования
характерного имиджа

К числу стратегий фирм, работающих в раздробленных отраслях, относится
увеличение выгод путем интеграции
глобальная стратегия низких издержек
укрепление национального производства и вывоз товара
стратегия дифференциации

Назоваите подходы, отражающие существо несвязанной диверсификации.
финансовый
стратегический
подход, основанный на цепочке ценностей
подход, использующий стратегические соответствия

Подход, отражающий существо несвязанной диверсификации
стратегический подход и подход, основанный на использовании стратегических соответствий

финансовый и ассортиментный подход
дифференционный и финансовый подход
стратегический подход и фокусирования

Несвязанная диверсификация представляет собой подход
финансовый
стратегический
основанный на использовании связей цепочки ценностей
позволяющий использовать стратегическое соответствие как источник конкурентного преимущества

Связанная диверсификация представляет собой подход
стратегический
финансовый
финансово-образующий
основанный на специализации

Подходом диверсификации, позволяющим использовать стратегические соответствия как источник конкурентных преимуществ, является
связанная диверсификация
несвязанная диверсификация
диверсификация в неродственные отрасли
вертикальная интеграция

Стратегия вакантной ниши является версией стратегии
фокусирования
дифференцирования
лидерства по издержкам
оптимальных издержек

Концентрация на клиенте или конечных потребителях, не замеченных крупными фирмами, получила название стратегии
вакантной ниши
специалиста
фокусирования
характерного имиджа

Направление конкурентных усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, группу потребителей с особыми потребностями получило название стратегии
специалиста
вакантной ниши
фокусирования
характерного имиджа

Стратегия, которая предполагает направление конкурентных усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, группу потребителей с особыми потребностями:
специалиста
вакантной ниши
фокусирования
характерного имиджа

Для хозяйственных подразделений, выделенных с помощью матрицы «рост-доля» группы «Собаки», подходят стратегические возможности
«сбор урожая», сохранение при условии получения прибыли
выращивание «дойной коровы», поддержка подразделения
«сбор урожая», агрессивная стратегия инвестиций
поддержка подразделения, «сбор урожая»

Типовая схема движения бизнеса
«вопросительные знаки» – «звезды» – «дойные коровы»
«дойные коровы» – «вопросительные знаки» – «звезды»
«звезды» – «вопросительные знаки» – «дойные коровы»
«вопросительные знаки» – «дойные коровы» – «собаки»

Из стратегических возможностей хозяйственного подразделения группы «собаки» подходит:
стратегия «сбора урожая» при условии обеспечения прибыли
стратегия выращивания «дойной коровы», поддержки подразделения
агрессивная стратегия инвестиций и «сбора урожая»
стратегия «поддержка подразделения2, «выращивание «дойной коров»

Для хозяйственного подразделения группы «вопросительные знаки» подходят из стратегических возможностей:
агрессивная стратегия и свертывание
выращивание «дойной коровы» и сбор урожая
поддержка и агрессивная стратегия
стратегия ликвидаци и выращивание «дойной коровы»

6.2.5. Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Применение методов анализа внешней среды на российских предприятиях.
2. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
3. Сущность и содержание стратегического менеджмента. Миссия, цели и стратегия фирмы.
4. Стратегические цели, миссия, видение компании.
5. Применение методов анализа внутренней среды на российских предприятиях.
6. Стратегия внешнеэкономической деятельности российской фирмы.
7. Роль деловой этики и социальной ответственности организации в стратегическом управлении предприятием.
8. Конкурентная стратегия фирмы в условиях нестабильной внешней среды.
9. Стратегии конкурентной борьбы на зрелых рынках.
10. Антикризисная стратегия предприятия.
11. Особенности реализации кадровой стратегии предприятия.
12. Особенности построения организационной структуры предприятия в контексте стратегического менеджмента.
13. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента.
14. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества.
15. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
16. Стратегические цели, миссия, видение компании.
17. Реализация корпоративной стратегии на российском предприятии.
18. Опыт реализации стратегии маркетинга российскими компаниями.
19. Производственная стратегия фирмы и факторы ее реализации в современных условиях.
20. Стратегия управления персоналом и ее реализация в современных условиях.
21. Анализ стратегических факторов внешней среды

22. Определение конкурентных преимуществ предприятия
23. Деловой комплексный анализ предприятия (проект PIMS).
24. Управление диверсифицированными предприятиями
25. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия
26. Составляющие стратегии развития фирмы
27. Анализ стратегий предприятий различных отраслей
28. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия
29. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях
30. Совершенствование стратегического управления на предприятии
31. Анализ стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности
32. Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия
33. Анализ стратегического потенциала предприятия
34. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности. Конкурентное преимущество предприятия.
35. Особенности управления диверсифицированными предприятиями.
36. Стратегия предприятия различных отраслей (инновационных предприятий, зрелых отраслей; отраслей, переживающих спад).
37. Опыт разработки стратегии российских предприятий.
38. Роль внешней среды в развитии предприятия. Методы анализа и прогноза внешней среды.
39. Анализ внешней и внутренней среды организации.
40. Информационные системы в обеспечении стратегического развития организации.
41. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.
42. Основные инструменты стратегического анализа организации.
43. Особенности стратегического менеджмента в малом бизнесе.
44. Процесс разработки и реализации стратегии организации.
45. Разработка стратегии управления персоналом организации.
46. Ресурсы, компетенции и ценностная цепочка организации.
47. Российская и зарубежная практика стратегического менеджмента.
48. Слияния и приобретения организаций.
49. Стратегии международного развития организаций.
50. Стратегический анализ потенциала организации.
51. Стратегическое управление организацией в современных условиях.
52. Стратегия технологического развития организации.
53. Стратегия управления персоналом организации.
54. Управление процессом стратегических изменений в организации.
55. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.
56. Стратегическое планирование как комплекс решений по достижению целей организации.
57. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.
58. Роль стратегического видения в развитии организации.
59. Роль организационной культуры в стратегическом развитии организации.
60. Роль организационной структуры в реализации стратегии диверсифицированного роста.
61. Формирование стратегических альянсов для достижения конкурентных преимуществ.
62. Методы реализации стратегий интегрированного роста.
63. Лидерская роль высшего руководства предприятия в реализации стратегических изменений.
64. Формализация стратегии развития через разработку системы сбалансированных показателей деятельности.
65. Современные подходы к формированию и достижению конкурентных преимуществ организации.
66. Стратегические цели в системе целей предприятия.
67. Анализ внешней среды как исходный пункт разработки стратегии.

68. Стратегические изменения и их влияние на дальнейшее развитие организации.
69. Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации.
70. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочки ценностей.
71. Методы реализации отраслевого анализа.
72. Роль ключевых факторов успеха в разработке стратегии организации.
73. Методы реализации наступательных и оборонительных стратегий организации.
74. Анализ и формирование ключевых компетенции организации.
75. Основные источники и типы конкурентных преимуществ организации.
76. Основные черты и типы корпоративных стратегий.
77. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке.
78. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации.
79. Международная конкуренция и международные экономические стратегии.
80. Методы портфельного анализа диверсифицированной организации.
81. Особенности стратегий роста на предприятиях малого бизнеса.
82. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.
83. Формирование деловой стратегии предприятия (на примере…..)
84. Анализ конкурентного положения предприятия (на примере…)
85. Оценка конкурентоспособности продукции (или услуг) предприятия (на примере…)
86. Разработка ценовой стратегии предприятия (на примере…)
87. Разработка товарной (или продуктовой) стратегии предприятия (на примере…)
88. Формирование сбытовой политики предприятия (на примере…)
89. Формирование политики продвижения продукции предприятия (на примере…)
90. Анализ рыночного положения предприятия (на примере…)
91. Анализ эффективности маркетинговой стратегии предприятия (на примере…)
92. Корпоративные стратегии развития бизнеса (на примере…)
93. Конкурентные стратегии предприятия (на примере…)
94. Оценка внутреннего потенциала предприятия (на примере…)
95. Оценка внешней рыночной среды предприятия (на примере..)
96. Кадровые стратегии и кадровая политика предприятия (на примере….)
97. Формирование конкурентных преимуществ предприятия (на примере..)
98. Стратегическое планирование на предприятии (на примере…)
99. Стратегия совершенствования системы управления персоналом (на примере…

Курсовая работа как элемент учебной дисциплины должна способствовать формированию компетенций, предусмотренных матрицей компетенций для данной дисциплины и указанных в РПД.

Этапы выполнения курсовой работы

№ п/п	Содержание этапа	Формируемые компетенции
1	Обзор литературы, обоснование актуальности темы, практической значимости	ПК-3.1.1/2/3 ПК-5.1.1/2/3
2	Теоретическая часть/экспериментальная часть/ расчетная часть/ аналитическая часть/ моделирование	ПК-3.1.1/2/3 ПК-5.1.1/2/3
3	Представление результатов	ПК-3.1.1/2/3 ПК-5.1.1/2/3

6.3. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент»

Дисциплина «Стратегический менеджмент» считается освоенной обучающимся, если он имеет положительные результаты промежуточного, текущего и итогового контроля. Это означает, что обучающийся освоил необходимый уровень теоретических знаний в области стратегического менеджмента и получил достаточно практических навыков осуществления данной деятельности.

Для достижения вышеуказанного обучающийся должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения обучающегося на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания, курсовой работы каждым обучающимся;
- распределением тем докладов и сроки их представления;
- критериями оценки текущей работы обучающегося (устного опроса, фронтального опроса, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях, рубежного контроля).

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по пройденной теме необходимо изучить перед посещением следующего лекционного занятия. Это позволяет закрепить прослушанный материал лекции и проверить правильное понимание материала при ответах на вопросы, заданные лектором в начале лекции по пройденному ранее материалу.

4. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить перед посещением соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержаться в лекционном материале.

При возникновении проблем с самостоятельным освоением аспектов темы или пониманием вопросов, рассмотренных во время лекции необходимо задать соответствующие вопросы лектору в специально отведенное для этого время на лекции или по электронной почте. Это необходимо сделать до семинарского/практического занятия во избежание недоразумений при его проведении.

5. Семинарское и/или практическое занятие, как правило, начинается с фронтального опроса по лекционному материалу темы и материалам указанных к теме литературных источников. В связи с этим подготовка к семинарскому/практическому занятию заключается в повторении лекционного материала и изучении вопросов предстоящего занятия.

При возникновении затруднений с пониманием материала занятия обучающийся должен обратиться с вопросом к лектору или преподавателю, ведущему семинарские/практические занятия, для получения соответствующих разъяснений в отведенное для этого преподавателем время на занятии либо по электронной почте. В интересах обучающегося своевременно довести до сведения преподавателя информацию о своих затруднениях в освоении предмета

и получить необходимые разъяснения, так как говорить об этом после получения низкой оценки при опросе или по результатам контрольной работы не имеет смысла.

6. В процессе изучения дисциплины обучающийся готовит и представляет на одном из семинарских/практических занятий доклад по аспектам теории или практики управления человеческими ресурсами в соответствии с предлагаемой тематикой. Один доклад готовят один-два обучающихся. Доклад должен содержать суть рассматриваемого аспекта, причину необходимости рассмотрения, описание существующих или возникающих для данного аспекта проблем предлагаемые пути их решения. Продолжительность доклада не более 10 минут. Докладчики должны подготовить текст или тезисы доклада и презентацию и оба выступить. Представленный материал обсуждается на занятии обучающимися. Это означает, что подготовка каждого обучающегося к такому занятию будет заключаться в изучении темы, предлагаемой к обсуждению, и подготовке вопросов, которые он задаст докладчикам. При подготовке таких вопросов необходимо иметь ввиду, что в докладе прозвучат основные аспекты и проблемы, поэтому поверхностные вопросы, связанные с уточнением понятийного аппарата, перечислением функций и т.п. (если это не является сутью обсуждаемой проблемы) будут оцениваться неудовлетворительно. Преподаватель оценивает на таком занятии вопросы и ответы. Таким образом, по результатам занятия все обучающиеся группы имеют оценки, выставляемые в текущий рейтинг. Отсутствие вопроса у обучающегося свидетельствует о его неподготовленности к занятию и получением неудовлетворительной оценки.

Доклад должен быть оформлен на бумажном носителе с указанием использованных литературных источников. Доклад и материалы презентации должны быть сданы преподавателю. При невыполнении этого условия за доклад выставляется оценка «неудовлетворительно».

7. В конце изучения каждого раздела обучающийся проходит тестирование. Оценка за прохождение тестирования выставляется в контрольный блок текущего рейтинга.

8. Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины. Экзамен проводится в тестовой форме. Содержание тестов находится в доступном режиме с начала изучения дисциплины. В связи с этим целесообразно изучать тесты не в период экзаменационной сессии непосредственно в дни перед экзаменом, а по каждой теме вместе с подготовкой к соответствующему текущему занятию. Кроме того, необходимо помнить, что часть тестовой базы (не более 10%) непосредственно перед экзаменом может быть дополнена или изменена. В связи с этим целесообразно изучать не только тесты, выносимые на экзамен, но и иные вопросы, рассматриваемые на лекциях и занятиях. Эти изменения, как правило, доводятся до сведения обучающихся на консультации перед экзаменом. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ обучающемуся не ясен. На консультации это можно прояснить, поэтому непосещение консультации может негативно отразиться на результатах экзамена. На консультации также необходимо уточнить сущность правильного ответа на так называемые «открытые» тесты, то есть те в которых не представлены варианты ответов: единицы измерения, вариант округления и т.п. и иные вопросы по организации и проведению экзамена.

9. Самостоятельная работа обучающегося, выполняемая в период подготовки к занятиям и экзамену, заключается в изучении лекционного материала;

- подготовке к семинарским/практическим занятиям;
- подготовка доклада и его обсуждения;
- подготовки к устному или фронтальному опросу;
- выполнении индивидуального задания (при наличии);
- курсовой работы;
- подготовке к экзамену.

Каждая тема содержит вопросы для самоконтроля, ответы на которые позволяют всесторонне изучить аспекты темы и лучше подготовиться к усвоению материала, который будет рассматриваться на предстоящем занятии. Качество подготовки оценивается при

прохождении обучающимся устного опроса во время лекций или фронтального опроса на семинарских/практических занятиях.

Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2024/2025 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Для организации дистанционных образовательных технологий используются «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для преподавателей» и «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для обучающихся» посредством использования VK Мессенджер.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «Электронный журнал» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

Алгоритм дистанционного взаимодействия:

1.1. Для обеспечения дистанционной связи с обучающимися преподаватель взаимодействуют с обучающимися групп в электронной платформе «Сферум», либо посредством корпоративной электронной почты (домен @kiu39.ru).

1.2. В сформированных группах обучающихся на платформах преподаватель доводит до обучающихся информацию:

- об алгоритме размещения информации об учебных материалах и заданиях на электронных ресурсах Института.
- индивидуальный график консультирования обучающихся, в т.ч. дистанционном формате.

1.3. Обучающиеся выполняют задание, в соответствии с расписанием учебных занятий в формате дистанционного обучения и предоставляют их в электронной форме на электронный ресурс.

1.4. Осуществление мониторинга выполнения учебного плана и посещаемости занятий происходит ежедневно преподавателем через электронные ресурсы.

Методические рекомендации освоению лекционного материала по дисциплине «Стратегический менеджмент» для обучающихся

Методические рекомендации по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» представляет собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины.

Известно, что в структуре учебного плана бакалавров направления 38.03.02 Менеджмент значительное время отводится на самостоятельное изучение данной дисциплины. В рабочей программе по данной дисциплине приведено примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного усвоения данной дисциплины обучающийся в течение всего времени изучения данной дисциплины должен следить за изменениями, происходящими в экономической сфере Российской Федерации. Обучающийся должен следить за обсуждением проблем в сфере стратегического менеджмента на макро и микроуровне.

Для успешного усвоения данной дисциплины обучающийся должен:

1. Прослушать курс лекций по данной дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Написать и защитить курсовую работу.
5. Подготовить доклад.

При работе с настоящим учебно-методическим комплексом особое внимание следует обратить на наличие в нем электронного учебника, словаря терминов. Словарь терминов обучающийся может пополнять в ходе изучения дополнительной литературы или вносить в него те термины, которые вызывают у него затруднения в усвоении. При подготовке к экзамену особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Прорешать все задачи, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью примерных тестовых заданий.

Методические указания по подготовке обучающихся к лекционным занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Необходимо просматривать конспект сразу после занятий. Отметить тот материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам, готовиться к устному опросу по пройденному материалу на следующей лекции.

Методические указания по подготовке обучающихся к семинарским занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Для успешного усвоения дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающийся должен систематически готовиться к семинарским/практическим занятиям. Для этого необходимо:

1. познакомиться с планом семинарского/практического занятия;
2. изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций для подготовки к фронтальному опросу на семинарском/практическом занятии;
3. ответить на вопросы, вынесенные на обсуждение;
4. систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во внеаудиторное время.

В ходе семинарских/практических занятий обучающиеся под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. Продолжительность подготовки к семинарскому/практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе, то есть примерно 3-4 часа в неделю.

Семинарские занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» могут проводиться в различных формах:

1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского/практического занятия;
2) письменные ответы на вопросы преподавателя;
3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;

4) заслушивания и обсуждение докладов на круглом столе;
5) решение практических (ситуационных) задач.

Подготовка к семинарским занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний обучающимся рекомендуется изучать дополнительную литературу (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающийся (далее самостоятельная работа обучающийся) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающийся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы обучающихся - научить осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности менеджера, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Объем самостоятельной работы обучающихся определяется ФГОС и обозначен в тематическом плане рабочей программы (п.3.1 данной рабочей программы). Самостоятельная работа обучающихся является обязательной для каждого обучающегося и определяется учебным планом по направлению. Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность обучающихся к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы (проверяет преподаватель во время семинарских занятий и консультаций);
- консультационная помощь преподавателя (проводится по расписанию, составленному на кафедре и утвержденному заведующим кафедрой)

При изучении каждой дисциплины организация СРС должна представлять единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа;
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся:

- подготовка и написание рефератов, докладов;
- решение задач;
- Подготовка курсовой раблты;
- подбор и изучение литературных источников;
- поиск и анализ информации по заданной теме;
- анализ научной статьи;
- анализ статистических данных по изучаемой теме;

- подготовка к участию в научно-практических конференциях с докладами по темам изучаемой дисциплины, смотрах, олимпиадах и др.

Виды аудиторной самостоятельной работы:

- во время лекции обучающиеся могут выполнять самостоятельно небольшие задания: решать несложные задачи, приводить примеры, дополнять классификации и т.д.;
- на семинарских занятиях обучающиеся самостоятельно решают творческие задачи, кейс-ситуации, заполняют таблицы, конспектируют главное из выступлений других обучающихся, выполняют тестовые задания и т.д.

Вид творческой самостоятельной работы:

- обучающийся может выбрать тему, связанную с вопросами управления организацией (предприятием) и подготовить выступление на конференцию;
- обучающийся может выбрать заинтересовавшую его тему и развивать ее во время прохождения практики, в дальнейшем в курсовых и выпускной квалификационной работе. Все виды активности преподаватель фиксирует в течение семестра и обязательно учитывает при оценке знаний обучающегося по данной дисциплине.

Методические рекомендации к выполнению курсовой работы

Выполнение курсовой работы является одной из важнейших форм организации самостоятельной работы обучающихся. Курсовая работа предназначены для закрепления знаний, полученных при изучении курса «Стратегический менеджмент». В процессе подготовки курсовой работы обучающиеся более глубоко знакомятся с важнейшими и наиболее сложными проблемами. Курсовая работа призвана способствовать развитию системного мышления, логичного и четкого изложения своих мыслей при анализе сложных теоретических вопросов, приобретению навыков изучения и анализа литературных источников по существующим проблемам, составляющим круг интересов вышеназванной дисциплины. Курсовая работа выполняется в соответствии с Положением о контрольных и курсовых работах (проектах) по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата (Утверждено приказом ректора АНООВО «КИУ» от 09 декабря 2016 г. № 296 о/д).

Требования к выполнению курсовой работы:

1. Должна носить научно-исследовательский характер и иметь практическую значимость;
2. Тема работы должна быть актуальной, т.е. отражать современные проблемы в области теории и практики проектного управления;
3. Курсовая работа должна отражать умения обучающегося самостоятельно собирать, систематизировать материалы и анализировать существующую практику в области управления проектами любой сложности;
4. Тема работы, ее цели и задачи должны быть связаны с решением проблем исследования;
5. Работа должна иметь четкую структуру, отвечать требованиям логичного, последовательного изложения материала, обоснованности сделанных выводов и предложений;
6. Положения, выводы и рекомендации, сделанные в курсовой работе должны опираться на новейшие статистические данные и действующие нормативные акты, достижения науки и результаты практики.

Теоретические положения, самостоятельные выводы и рекомендации - это обязательное условие содержания курсовой работы. Достоверность цитируемых источников, будь это специальная научная литература, статистические данные, анкетные или расчетные материалы, обобщение результатов практики, характеризует кругозор обучающегося.

Курсовая работа должна базироваться на знании законодательной, научной, учебной литературы, состояния практики в рамках предмета исследования. Курсовая работа носит

обобщающий характер и содержит некоторые отдельные самостоятельные выводы и рекомендации. Выводы должны быть сделаны после каждой главы курсовой работы.

Курсовая работа должна также представлять собой законченное теоретическое и опытно-экспериментальное исследование в области проектного управления, содержать научный анализ действующего законодательства и научно-практической литературы, состояния практики; содержать самостоятельные научно обоснованные выводы и предложения. Научная и практическая значимость курсовой работы являются основными критериями качества исследования.

Курсовая работа является самостоятельным научным исследованием и по своей структуре и степени проработки выбранной теоретической и(или) практической проблемы обеспечивает не только закрепление академической культуры, но и некоторую необходимую совокупность методологических представлений и практических навыков в избранной области профессиональной деятельности.

Курсовая работа оформляется в виде специально подготовленной рукописи, представляющей систематизированное, обоснованное изложение выбранного способа (или способов) решения конкретной профессиональной задачи (проблемы), соответствующей его теме. Оформление работы производится в соответствии с Методических указания по оформлению письменных и выпускных квалификационных работ (от 23 ноября 2017 года).

Обучающиеся выполняют курсовую работу под руководством преподавателя. Обучающиеся самостоятельно выбирают тему курсовой работы из предложенного списка. Не исключается возможность выполнения курсовой работы по теме, предложенной обучающимся с обоснованием целесообразности ее исследования.

В процессе выполнения курсовой работы обучающиеся обязаны согласовать с руководителем цель, задачи, объект, предмет исследования, теоретико-методологическую и эмпирическую базу исследования, план по каждой части работы, основные положения по проблеме и используемые источники.

Научный руководитель курсовой работы:

- определяет содержание задания по курсовой работе;
- осуществляет консультирование по выполнению задания;
- проводит проверку окончательно оформленной курсовой работы;
- дает отзыв на курсовую работу;
- делает заключение о допуске курсовой работы к защите.

Задание на курсовую работу является документом, определяющим цель и перечень конкретных задач (вопросов), подлежащих решению (исследованию), а также сроки представления работы на кафедру в завершенном виде.

В задании указывают:

- наименование ВУЗа;
- наименование кафедры;
- код и наименование направлении подготовки;
- тема курсовой работы;
- цель и перечень задач, вопросов, подлежащих исследованию (разработке);
- дата утверждения темы курсовой работы;
- сроки сдачи обучающимся курсовой работы на кафедру.

Каждая тема имеет свои особенности, определяемые объектом исследования, наличием и полнотой источников информации, требованиями руководителя. Вместе с тем каждая курсовая работа должна быть построена по единой для всех тем структуре и содержать введение, основную часть, заключение и список использованных источников.

Выбор темы курсовой работы

Тема курсовой работы предлагается обучающимся самостоятельно либо выбирается из примерного перечня тем. Формулировки тем, входящих в примерный перечень, носят общий характер, и в каждом отдельном случае должны быть конкретизированы.

При любом способе выбора тема курсовой работы обязательно должна быть согласована с научным руководителем либо на очной консультации, либо по электронной почте. Тема курсовой работы может быть отклонена по следующим причинам: а) ее несоответствие изложенным здесь особенностям выбора и формулировки; б) неоправданное многократное дублирование одной и той же темы.

Структура курсовой работы

Избранная для курсовой работы тема реализуется в виде определенной структуры исследования. Продуманность, четкость структуры, оптимизация числа глав и параграфов, определение их характера, а также взаимосвязей между ними - необходимые предпосылки успеха в исследовательской работе. Объем курсовой работы 25-30 страниц формата А4. Оформление должно соответствовать требованиям, изложенным в Методических указания по оформлению письменных и выпускных квалификационных работ (от 23 ноября 2017 года).

Курсовая работа должна включать следующие разделы.

1. Введение

«Введение» должно содержать:

- обоснование актуальности рассматриваемой проблемы в современных условиях;
- анализ изученных источников (постановку темы как научной с выделением наиболее значимых ее проблем и аспектов);
- цель курсовой работы;
- перечень задач, решаемых в работе для достижения поставленной цели;
- обоснование объекта исследования;
- формулировку предмета исследования;
- определение теоретико-методологической основы исследования;
- определение практической значимости результатов, полученных в ходе написания курсовой работы.

«Введение» начинается с обоснования актуальности темы, которое должно быть кратким, логичным и основываться на современных знаниях в области избранной темы исследования. В соответствии с этим актуальность темы продолжается анализом изученных источников и литературы, отражающих уровень научной разработки темы, основных исследователь в области избранной темы и ключевых аспектов, которые исследован в данном контексте. Перечь монографий, учебных пособий, публикаций и пр., получивших описание в этом разделе «Введения» должны в обязательном порядке содержаться в списке использованных источников и литературы курсовой работы.

Определение актуальности и анализ изученных источников и литературы являются основой формулирования цели исследования, которая должна отражать название (тему) курсовой работы.

Исходя из цели курсовой работы, определяется круг задач, решение которых способствует достижению поставленной цели. Задачи формулируются в логическом порядке, отражая содержание курсовой работы как последовательности теоретических и аналитических аспектов исследования.

Во «Введении» также определяется объект и предмет исследования, которые должны быть взаимоувязаны между собой. Объект - это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и взятое исследователем для изучения. При написании курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент)» в качестве объекта исследования могут быть использованы как выявленные обучающимся проблемы разработки стратегии, вопросы управления стратегией развития предприятия, так и предложенные учебные проблемы предложенные научным руководителем курсовой работы.

Предмет - это то, что находится в рамках, в границах объекта. Объект - это та часть научного знания, с которой исследователь имеет дело. Предмет исследования - это тот аспект проблемы, исследуя который, мы познаем целостный объект, выделяя его главные, наиболее существенные признаки. Предмет курсовой работы чаще всего совпадает с определением его темы или очень близок к нему. Объект и предмет исследования как научные категории соотносятся как общее и частное. Так, в качестве предмета может выступать система документационного обеспечения проекта, система управления рисками проекта, организационная структура и пр.

Необходимо подчеркнуть, что объект и предмет исследования, так же, как и его цели и задачи, зависят не только от выбранной темы, но и от замысла исследователя. Вместе с тем, первичным является объект исследования (более широкое понятие), вторичным - предмет исследования, в котором выделяется определенное свойство объекта исследования.

Следующим элементом «Введения» является описание теоретико-методологической базы исследования.

Теоретическая база предполагает указание основных теорий или положений (основ, принципов, теорий), использованных при осуществлении исследования (например, положения научной школы менеджмента и пр.).

Методологическая основа включает основные методы исследования, использованные в процессе работы над курсовой работой, например, метод исторических аналогий, статистический метод, корреляционно-регрессионный метод, балансовый метод и пр. Необходимо отметить, что обучающимся необходимо указать только те методы, которые реально используются при написании курсовой работы.

Заключительным элементом «Введения» является указание практической значимости проведенного исследования, которое предполагает указание возможных направлений и вариантов использования предложений и разработок, предлагаемых автором.

Следовательно, функция введения как структурной части курсовой работы заключается, во-первых, в постановке проблемы, во-вторых, в ее всестороннем обеспечении, в-третьих, в формулировке важнейших результатов и положений курсовой работы.

Объем «Введения» 3-4 страницы.

2. Основная часть

Основная часть представляет собой аналитический обзор литературных источников по теме курсовой работы. В этой части следует определить сущность предмета исследования, охарактеризовать и проанализировать точки зрения различных авторов на данную проблему, выявить тенденции развития проблемы, а также методы решения возникающих задач. В основной части курсовой работы обучающийся должен продемонстрировать свободное, обобщенное и целостное представление о предмете исследования таким образом, чтобы на предложенной теоретической основе можно было проанализировать практику, объяснить происходящие процессы и явления, дать их оценку и, определить предложения.

Изложение материала по заявленной проблеме должно быть конкретным и прежде всего опираться на результаты изучения источников и литературы, при этом важно не просто описание, а критический анализ имеющихся данных. При изложении в курсовой работе спорных (противоречивых) положений необходимо приводить мнения различных ученых и практиков. Если в работе критически рассматривается точка зрения кого-то из них, его мысль следует излагать без сокращений, т.е. приводить цитаты. Обязательным, при наличии различных подходов к решению изучаемой проблемы, является сравнение рекомендаций, содержащихся в действующих инструктивных материалах и работах различных авторов. Только после этого следует обосновывать свое мнение по спорному вопросу или соглашаться с одной из уже имеющихся точек зрения, выдвигая в каждом из случаев соответствующие аргументы.

Примерное содержание глав курсовой работы может быть следующим:

Глава 1. Как правило, содержит описание проблемы, вводит в саму проблему, описывает состояние в теории исследования на эту тему, анализирует исторический опыт (исторические проблемы). Она содержит общий обзор исследуемой проблемы и отражает:

– сущность и теорию проблемы, выбранной в качестве предмета курсового исследования;
– экономическую и социальную значимость проблемы;
– причины возникновения проблемы и факторы, определяющие ее развитие;
– ретроспективный анализ динамики проблемы и ее наиболее сложные элементы;
– теоретические позиции и научные школы, сориентированные на данную проблему;
– нормативно-правовую и организационную базу решения проблемы;
– российский и зарубежный исторический опыт изучения и решения проблемы.

Глава 2. В содержании этой главы студентам необходимо показать каким образом обозначенная проблема в первой главе отражается на объекте исследования (конкретном проекте). В этом смысле студентам необходимо показать работы. Например, если предметом исследования выбрана проблема разработки стратегии предприятия, то в этой главе необходимо показать какие стратегии могут быть использованы, выявить их природу, показать проблему.

Глава 3 Должна содержать проектные предложения по решению проблемы, выявленные во второй главе. При этом предложения должны быть экономически обоснованы, а полученные результаты должны быть измеримы.

Каждая глава курсовой работы должна быть изложена на 18-20 страницах.

3. Заключение

В «Заключении» кратко отражаются результаты проделанной работы, тезисно и последовательно излагаются выводы и предложения по основной части работы. «Заключение» является обобщением курсовой работы, поэтому оно не должно носить абстрактный характер и содержать материалы, не получившие отражение в работе.

Правильно сформулированное «Заключение» является важным условием качественного оформления курсовой работы. Если «Введение» должно было дать читателю первичное представление о проблеме исследования и о целях автора - заключение покажет читателю, чего добился автор в своей работе над проблемой.

Все важное, интересное и проблематичное, что обнаружил автор должно быть изложено в «Заключении». Все существенные обобщения, выводы, а самое главное, все рекомендации, которые автор сумел разработать в ходе курсового исследования также должны быть представлены в «Заключении».

При составлении «Заключения» следует учитывать, что оно не является в полном смысле самостоятельным разделом работы. В нем лишь сводятся воедино основные результаты курсового исследования. Каждое включенное в «Заключение» положение должно быть предварительно описано, обосновано и доказано в основной части курсового исследования.

Желательно, чтобы «Заключение» включало в себя:

– выводы, сделанные автором по каждой главе работы;
– авторскую оценку полноты решения поставленных задач;
– рекомендации о направлениях дальнейшего исследования проблемы.

Каждая рекомендация, сделанная в курсовой работе, должна быть обоснована с позиций эффективности, целесообразности и перспектив использования в практической деятельности.

Объем «Заключения» 2-3 страницы.

Список использованных источников.

Завершает курсовую работу список использованных источников, включающий в себя до 20 наименований. Список использованных источников оформляется в соответствии с Методическими указаниями по оформлению письменных и выпускных квалификационных работ.

Объем «Списка использованных источников» 2-3 страницы.

Приложения

Материал, который автор не включил в основной текст работы, но считает необходимым представить в качестве пояснения, доказательства, дополнительного аргумента или просто для сведения читателя выносится в раздел «Приложения».

Таким образом, в «Приложении» приводятся схемы, математические расчеты, формулы, таблицы со вспомогательными цифровыми данными, тексты нормативно правовых актов и отчетов органов управления, инструктивные и методические материалы, копии публикаций в СМИ, графические и фото материалы. Громоздкие статистические данные, расчеты и методики, суть которых излагается в основной части курсовой работы также целесообразно выносить в «Приложения». В «Приложении» также могут содержаться копии собранных документов, статистических отчетов, на основе которых выполнен та или иная курсовая работа; графики и другие документы.

Объем «Приложений» не ограничен.

Курсовая работа оформляется в папке в следующей последовательности:

- титульный лист;
- задание на курсовую работу;
- лист содержания;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Защита и оценка курсовой работы

Выполненная и оформленная курсовая работа сдается для проверки преподавателю. Научный руководитель дает письменное заключение - отзыв, где отмечаются как положительные стороны курсовой работы, так и ее недостатки, а также вывод о допущении курсовой работы к защите. Курсовые работы, не отвечающие предъявляемым требованиям, возвращаются обучающимся для доработки. Повторно выполненная курсовая работа сдается с первым вариантом и отзывом на него.

Защита курсовой работы позволяет выяснить степень понимания обучающимся исследуемой темы, усвоения им ее основных вопросов и выставить окончательную оценку.

Курсовая работа должна быть представлена руководителю ОПОП по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент не позже, чем за 10 дней до защиты и защищена в сроки, установленные. В противном случае обучающийся может быть не допущен к сдаче экзамена по соответствующей дисциплине.

Конкретный срок защиты согласуется с научным руководителем.

На защите кроме руководителя могут присутствовать другие преподаватели, а также обучающиеся.

Защита состоит из следующих этапов:

- выступление обучающегося продолжительностью до 10 мин.;
- ответы на вопросы руководителя, а также всех присутствующих на защите;
- оценка работы руководителем.

В выступлении обучающийся должен отразить следующие моменты:

- обоснование выбора темы, ее актуальность;
- обзор и характеристика использованных источников;
- краткое изложение содержания работы в соответствии с ее планом;
- выводы и рекомендации.

Курсовая работа оценивается дифференцированной отметкой: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

Лучшие курсовые работы могут быть рекомендованы на конкурс студенческих научных работ.

Оценка курсовой работы осуществляется на основе следующих критериев:

– соответствие оформления работы требованиям;
– соответствие содержания теме;
– самостоятельность обучающегося на всех этапах подготовки курсовой работы (выбор темы, составления плана работы, сбор и анализ источников, изложение вопросов темы, формулирование выводов);
– своевременность и четкость выполнения требований руководителя;
– качество выступления на защите;
– аргументированность ответов на вопросы в процессе защиты.

Оценка «отлично» ставится, если:

1. работа оформлена в полном соответствии с требованиями;
2. содержание работы раскрывает заявленную тему, в заключении имеется решение поставленных во введении задач;
3. в работе на основе изучения широкого спектра разнообразных источников дается самостоятельный анализ теоретического и фактического материалов;
4. в работе содержатся элементы научного творчества, делаются самостоятельные выводы с серьезной аргументацией;
5. на защите обучающийся демонстрирует свободное владение материалом, знание теоретических подходов к проблеме, уверенно отвечает на основную часть вопросов.

Оценка «хорошо» ставится, в случае если при выполнении пунктов а); б) и д); отмечается недостаточность самостоятельного анализа.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если при выполнении пунктов а) и б) и в целом правильном освещении вопросов темы отмечается:

– слабая база источников, слабое знакомство с источниками;
– отсутствие самостоятельного анализа литературы и фактического материала;
– слабое знание теоретических подходов к решению проблемы и работ ведущих ученых в данной области;
– неуверенная защита работы, отсутствие ответов на значительную часть вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся на защите не может аргументировать выводы, не отвечает на вопросы, т.е. не владеет материалом темы. В этом случае назначается повторная защита.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины. Экзамен проводится в тестовой форме.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

– выучить определения всех основных понятий.
– проверить свои знания с помощью примерных тестовых заданий.

Содержание тестов находится в доступном режиме с начала изучения дисциплины. В связи с этим целесообразно изучать тесты по каждой теме вместе с подготовкой к соответствующему текущему занятию. Кроме того, необходимо помнить, что часть тестовой базы (не более 10%) непосредственно перед промежуточной аттестацией может быть дополнена или изменена. В связи с этим целесообразно изучать не только тесты, выносимые на экзамен, но и иные вопросы, рассматриваемые на лекциях и занятиях. Эти изменения, как правило, доводятся до сведения обучающихся на консультации перед экзаменом. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ обучающемуся не ясен. На консультации это можно прояснить, поэтому непосещение консультации может негативно отразиться на результатах экзамена. На консультации также необходимо уточнить сущность правильного ответа на так называемые «открытые» тесты, то

есть те в которых не представлены варианты ответов: единицы измерения, вариант округления и т.п. и иные вопросы по организации и проведению экзамена.

Приложение 2
к рабочей программе
дисциплины «Стратегический менеджмент»

Терминологический словарь (глоссарий)

1. **Автократия (от лат. autor — автор)** — неограниченная власть в обществе одного лица. Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее «золотой век» пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече.
2. **Авторитарный стиль** - методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.
3. **Адаптация** работника - это процесс приспособления работника к трудовому коллективу и изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.
4. **Административные методы** - способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на власти, дисциплине и взысканиях.
5. **Администрация** - 1) центральный аппарат управления предприятия или его структурного подразделения; 2) орган государственного управления в области, городе или районе.
6. **Аппарат управления** - коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение,
7. технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.
8. **Аттестация** - определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика.
9. **Безработные** — лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.
10. **Инновации (нововведения)** - внедрение новых форм организации труда и управления**,** охватывающее не только отдельные предприятия, но и их совокупность, отрасль. Наиболее широко инновации применяются в американском менеджменте**.**
11. **Кадровая политика** определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.
12. **Карьера (фр. Carriure)** (словарь иностранных слов русского языка) **–** движение, путь кого-нибудь к внешним успехам, славе, выгодам, почёту, сопровождающее деятельность на каком-нибудь общественном поприще.
13. **Качество трудовой жизни** - важнейшее условие роста производительности труда, базирующееся на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности. Качество трудовой жизни включает в себя следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплату труда, рабочее место, руководство предприятия, служебную карьеру, социальные гарантии и блага.
14. **Квалификационные категории** - уровни достигнутой квалификации управленческого персонала, определяющиеся на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС).

15. Квалификация - уровень достигнутой квалификации работника, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

16. Коллектив - средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

17. Коммуникация - способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

18. Контракт - форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

19. Лидер (от англ. leader - ведущий, руководитель) - глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе.

20. Лидерство - способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать. для достижения поставленных целей.

21. Линейная структура - схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

22. Линейно-функциональная структура - схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично.

23. Личность - 1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности; 2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

24. Материальные потребности - совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются: жилье, мебель и оборудование, одежда и обувь, личный транспорт, средства связи, продукты питания, предметы культуры, отдых и развлечения.

25. Матричная структура - схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Структурные подразделения предприятия, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю.

26. Меланхолик – эмоционально чувствительный, склонный к волнениям человек с высокой внутренней тревожностью. Стрессоустойчив при работе в размеренном ритме, хорошо чувствует партнеров по общению и создает для них обстановку повышенного эмоционального комфорта.

27. Мотивация-процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

28. Мотив- то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

29. Неформальные группы - свободно образованные малые группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей.

30. Обучение работника предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления, т.е. получение новых знаний по базовой направлению подготовкии работника; повышение

квалификации; переподготовка персонала для приобретения новой направлению подготовкии; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

31. Операция управления - совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств.

32. Оплата труда - основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

33. Организационная структура — состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

34. Организация рабочего места - совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

35. Организация труда включает комплекс вопросов, связанных с рабочим местом работника и его техническим оснащением.

36. Охлократия (от греч. ohlos - толпа) - тип власти, характеризующийся отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей.

37. Оценка персонала — определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

38. Переговоры — процесс обмена мнениями с целью достижения соглашения по определенной проблеме (заключение контракта, получение инвестиций, наем персонала). Переговоры включают три основных этапа: подготовку, процесс переговоров, анализ результатов.

39. Персонал - все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

40. Персонализация — превращение индивидуальности в социально функционирующего человека, интеллект, познания, черты характера которого характеризуют его как Личность.

41. Планирование служебной карьеры предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника.

42. Повременная оплата труда - оплата труда, применяемая в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда или когда заработная плата начисляется исходя из количества отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

43. Повышение квалификации — обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

44. Подбор персонала - формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

45. Положения о подразделениях - документ, определяющий назначение и место подразделения на предприятии, функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения.

46. Потребитель — человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы.

47. Потребительская корзина - сумма расходов, потребительский минимум, необходимые для поддержания жизненного уровня определенной категории потребителей (покупка продовольствия, товаров, оплата услуг) в расчете на одного человека (семью).

48. Потребности - нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности и социальной группы.

49. Правила внутреннего распорядка - документ, регламентирующий порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а также меры поощрения и взыскания.

50. Премирование труда - дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая за счет прибыли в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

51. Прибыль - разность между валовой выручкой и затратами на производство и реализацию продукции, работ и услуг; если затраты на производство и реализацию превышают валовую выручку, то вместо прибыли образуется убыток. Различают балансовую (общую) и чистую прибыль.

52. Производственная группа - руководители и рабочие, занятые изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок). Члены группы совместно работают над одним заданием, поощряются за конечный результат, а различия между ними связаны с разделением видов работ между членами группы в зависимости от квалификации рабочих.

53. Производственное структурное подразделение - самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством **и** обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные грузы, изделия).

54. Профессиональная подготовка - обучение, осуществляющееся в целях получения профессии или направлению подготовкии по разным уровням подготовки.

55. Психологические методы - совокупность приемов воздействия на поведение работников с целью достижения поставленных целей управления.

56. Рабочая сила - главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт.

57. Рабочее время - установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

58. Рабочее место - пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

59. Расстановка персонала - обеспечение эффективного замещения рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

60. Регламент - совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа предприятия, учреждения и организации.

61. Резерв кадров - часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

62. Ролевая структура - деление коллектива по участию сотрудников в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

63. Рынок труда - неотъемлемая часть рыночной экономики, представляющая собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он определяет пропорциональность распределения рабочей силы в зависимости от структуры общественных потребностей и уровня технологического базиса, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы.

64. Рынок трудовых ресурсов - совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся). Это понятие раздвигает размеры рынка еще шире, т.к.

65. включает не только экономически активное население, но и учащихся в сфере профессионального образования (трудовой резерв).

66. Сангвиник - спокойный, уравновешенный, подвижный в поведении человек, самооценка которого соответствует реальным возможностям. Отличается трудолюбием и

высокой трудоспособностью. Слабая черта - неумение перестраиваться в резко меняющихся ситуациях. Тип мышления - предметно-действенный.

67. Сделать карьеру (разг.) – добиться внешних успехов, высокого положения, выгод на избранном поприще.

68. Система управления - множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

69. Ситуационное лидерство - лидерское поведение может быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

70. Служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

71. Социальная группа - относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающаяся в рамках исторически определенного общества.

72. Социальная деятельность - главная отличительная созидательная черта человечества, отличающая его от животного мира и направленная на преобразование природы, создание материальных и духовных благ.

73. Социальная мотивация - процесс побуждения человека к определенной деятельности для достижения поставленных целей и удовлетворения социальных потребностей. К ним мы относим: самовыражение, моральное и материальное поощрения и принуждение.

74. Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

75. Социальное отношение - совокупность связей и ограничений людей в процессе человеческой деятельности, представленная в виде сложной иерархической структуры взаимосвязей в обществе («чиновник – гражданин», «начальник - подчиненный», «сын – отец», «учитель – ученик», коллеги, друзья и т.п.).

76. Социологические методы - способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии.

77. Психологические методы - способы воздействия на человека, основанные на использовании психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе, для достижения поставленных перед организаций целей.

78. Социальные блага - совокупность денежных и материальных благ, получаемых персоналом предприятия, как правило, в разных размерах для всех категорий работников и являющихся дополнительным источником доходов.

79. Социальные гарантии - обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении определенных форсмажорных обстоятельств (свадьба, смерть, инвалидность и др.).

80. Социальные институты - исторически сложившиеся в рамках определенной общественной формации организационные формы человеческой деятельности (госорганы, предприятия, профсоюзы, инспекции).

81. Социологические методы исследования - научный инструментарий в работе с персоналом, позволяющий получать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и обоснованно принимать кадровые решения.

82. Специалист - человек, окончивший высшее учебное заведение и получивший определенную направлению подготовкиь. Российский стандарт высшего профессионального образования предусматривает продолжительность обучения 5 лет.

83. Спонсор - юридическое или физическое лицо, берущее на себя финансовое обеспечение какого-либо крупного мероприятия (организации выставки, проведения спортивного

мероприятия, выступления ансамбля и т.п.). Спонсорство осуществляется, как правило, в целях рекламы без участия в использовании получаемых доходов.

84. Среднемесячная заработная плата - денежный доход, определяемый делением начисленного фонда оплаты труда предприятием или организацией, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих.

85. Стиль руководства - совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

86. Стимул - побуждение к действию или причина поведения.

87. Стратегический план - план, указывающий, какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут предприняты и как они будут завершены.

88. Стратегическое планирование - планирование возможных длительных изменений на рынке, позволяющее предвосхитить грядущие колебания конъюнктуры и учесть их в операциях компании.

89. Стратегия - обобщающая модель действий, необходимых для определения перспективных целей развития социально-экономической системы (района, предприятия).

90. Структура оплаты труда - совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премию за конечный результат и материальную помощь.

91. Структура управления - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

92. Структурное подразделение - самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении.

93. Ступень (уровень) управления - единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

94. Управленческий персонал — руководители, специалисты и служащие, выполняющие управленческие функции в организации.

95. Физиологические потребности - потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т. п., то есть те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

96. Философия организации - совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели организации («моральный кодекс»).

97. Флегматик - эмоционально устойчивый человек, тип мышления преимущественно конкретно-образный, темп мышления замедлен, уровень притязаний ниже реальных возможностей, «создан» для работы в условиях монотонности, для вхождения в новую среду требуется определенный период адаптации.

98. Формальные социальные группы - создаются по инициативе администрации **и** входят подразделениями в организационную структуру и штатное расписание предприятия.

99. Функциональная группа - объединение руководителей и специалистов функционального подразделения (служба, отдел, бюро, группа), реализующих общую функцию управления и имеющих близкие профессиональные цели и интересы.

100. Функциональная структура - схема разделения управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

101. Функциональное структурное подразделение - самостоятельная часть аппарата управления, реализующая задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, технико-экономическое планирование)**.**

102. Функции управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляют, собой часть процесса управления и выделенный по определенному признаку.

103. Холерик - эмоционально неустойчивый человек, мимика которого чрезвычайно подвижна, темп мышления ускорен. Познавательные психологические процессы (внимание, восприятие, память, воображение) чрезвычайно подвижны. Уровень притязаний выше реальных возможностей.
104. Целевое планирование - постановка жизненных целей, разработка критериев их достижения и составление планов работы организации в целом и отдельных сотрудников.
105. Цель — определение будущего состояния системы, которое необходимо достигнуть за определенный период: идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.
106. Штатная структура - документ, содержащий состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.
107. Экономическая деятельность - деятельность по производству, распределению, обмену и потреблению материальных благ.
108. Экономическая эффективность - система показателей, отражающих результат (эффект) производства, исчисляющийся отношением экономии к затратам и ее создание.
109. Экономически активное население (рабочая сила) - часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.
110. Экономические методы - способ осуществления управляющих воздействия на персонал на основе использования экономических законов и категорий и товарно-денежных отношений.
111. Этикет - принятые в обществе формы поведения культурных людей, установленные регламентом. Различают дипломатический и светский этикет.
112. Эффективность управления - один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.