

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДАГЕСТАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРЫ»**


УТВЕРЖДАЮ
И.о. ректора ДАОК
И КУЛЬТУРЫ
Н.К. Мирзоева
«22» мая 2022 г.



Методические материалы по освоению дисциплины

Б.1.О.13 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль: Менеджмент организации

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

Дербент, 2022 г.

Методические материалы по изучению дисциплины предназначены для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, профиль: менеджмент организации.

1. Методические материалы по изучению дисциплины составлены на основании . Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12.08.2020 г. (зарегистрирован Минюстом Российской Федерации от 25.08.2020 № 59449);

I. Методические рекомендации к лекционным занятиям

При освоении всех разделов программы особое внимание уделяется организации лекционных, практических занятий, а также реализации активных форм обучения и самостоятельной работы обучающихся. Все модели организации обучения по дисциплине способствуют более глубокому пониманию проблем и стратегий экспертной и консультационной деятельности.

Преподавателю необходимо предоставить каждому из обучающихся в электронном виде материал, необходимый и достаточный для оформления презентации, отражающей основные положения теоретических основ и практических методов дисциплины.

Практические занятия предполагают участие в групповых дискуссиях, групповой проектной деятельности, мини-конференциях, круглых столах.

Самостоятельная работа обучаемых имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовку к предстоящим занятиям и экзамену по дисциплине, а также формирование навыков умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

1.1. Методические рекомендации для преподавателя

Лекция – один из методов обучения, одна из основных системообразующих форм организации учебного процесса в вузе. Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде. В ряде случаев лекция выполняет функцию основного источника информации: при отсутствии учебников и учебных пособий, чаще по новым курсам; в случае, когда новые научные данные по той или иной теме не нашли отражения в учебниках; отдельные разделы и темы очень сложны для самостоятельного изучения. В таких случаях только лектор может методически помочь обучающимся в освоении сложного материала.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Функции лекции – информационная, мотивационная, ориентировочная, воспитательная – реализуются в изложении системы знаний, в формировании познавательного интереса к содержательной стороне учебного материала и профессиональной мотивации будущего специалиста, в обеспечении основ для дальнейшего усвоения учебного материала, в формировании сознательного отношения к процессу обучения, стремления к самостоятельной работе и всестороннему овладению направлением подготовки, в развитии интереса к учебным дисциплинам.

Лекция представляет собой совокупность нескольких уровней:

организационный уровень, на котором решается вопрос о количестве часов, соотношении лекций, практических и лабораторных занятий;

дидактический уровень, на котором происходит разработка плана лекции (или системы лекций), выбор типа лекции (вводной, обзорной, проблемной, обобщающей),

ввод демонстраций, экспериментов, технических средств, учет уровня подготовки аудитории;

методический уровень, на котором осуществляется разработка отдельных лекций, постановка учебных и воспитательных задач, подбор конкретного материала, определение логического аппарата, разработка методики демонстрации эксперимента, использование наглядности технических средств, введение фактов из практики, учет отражения лекций на практических и лабораторных работах

Общие требования к организации и проведению лекционных занятий

Организационно-методической базой проведения лекционных занятий является рабочий учебный план направления подготовки. При подготовке лекционного материала преподаватель обязан руководствоваться рабочей учебной программой по дисциплине.

При чтении лекций преподаватель имеет право самостоятельно выбирать формы и методы изложения материала, которые будут способствовать качественному его усвоению. При этом преподаватель в установленном порядке может использовать технические средства обучения, имеющиеся на кафедре и в институте.

Вместе с тем, всякий лекционный курс является в определенной мере авторским, представляет собой творческую переработку материала и неизбежно отражает личную точку зрения лектора на предмет и методы его преподавания. В этой связи представляется целесообразным привести некоторые общие методические рекомендации по построению лекционного курса и формам его преподавания.

Проведение занятий с аудиторией слушателей (обучающихся) является публичным видом деятельности, определяющим ряд специфических требований к преподавателю:

- преподаватель должен иметь опрятный внешний вид;
- преподаватель обязан владеть культурой речи;
- поведение преподавателя при любых ситуациях должно быть корректным и достойным;
- преподаватель несет личную ответственность (в пределах заключенного с администрацией вуза контракта) за правильность и достоверность излагаемого материала.

Преподаватель, назначенный для чтения лекций в ближайшем семестре по новой для кафедры дисциплине, обязан до начала этого семестра подготовить учебно-методические материалы, необходимые для проведения лекционных занятий. Преподаватель, назначенный вести лекционные занятия в ближайшем семестре по традиционной для кафедры дисциплине, обязан до начала этого семестра обновить имеющиеся учебно-методические материалы с учетом современных достижений соответствующей отрасли знаний. Обычно это выражается в дополнении конспекта лекций последними научными данными по излагаемым на лекциях проблемам, в корректировке тематики лекций и рекомендациях новых литературных источников. Для дисциплин, динамично развивающихся в последние годы, возможна переработка рабочей учебной программы и контрольных заданий.

Соблюдение трудовой дисциплины в работе преподавателя – необходимое требование обеспечения высокого уровня образовательного процесса. Преподаватель обязан проводить лекционные занятия в строгом соответствии с годовым учебным графиком и утвержденным на его основе расписанием занятий.

Категорически запрещается заканчивать лекционные занятия ранее или позже установленного в расписании времени, досрочно (до окончания семестра) завершать чтение курса, самовольно изменять время или место проведения лекционных занятий.

В случае возникновения объективной необходимости переноса занятий на другое время или в другую аудиторию, преподаватель обязан заблаговременно согласовать это изменение с заведующим кафедрой.

Не допускается отмена лекции. При возникновении форс-мажорных обстоятельств, преподаватель, назначенный для чтения лекций, обязан заблаговременно информировать заведующего кафедрой или его заместителя о невозможности проведения занятий с тем,

чтобы у руководства кафедры была возможность найти замену или внести изменения в расписание занятий.

Преподаватель, проводящий лекционные занятия, обязан вести учет посещаемости обучающихся – по журналам групп, собственным ведомостям посещаемости или другим способом.

Сведения о посещаемости обучаемыми лекционных занятий должны регулярно передаваться в учебный отдел для анализа.

Порядок подготовки лекционного занятия:

- изучение требований программы дисциплины;
- определение целей и задач лекции;
- разработка плана проведения лекции;
- подбор литературы (ознакомление с методической литературой, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия);
- отбор необходимого и достаточного по содержанию учебного материала;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления обучающихся;
- написание конспекта лекции;
- моделирование лекционного занятия;
- осмысление материалов лекции, уточнение того, как можно поднять ее эффективность.

Порядок проведения лекционного занятия.

Лекция как элемент образовательного процесса должна включать следующие этапы:

- формулировку темы лекции;
- указание основных изучаемых разделов или вопросов и предполагаемых затрат времени на их изложение;
- изложение вводной части;
- изложение основной части лекции;
- краткие выводы по каждому из вопросов;
- заключение;
- рекомендации литературных источников по излагаемым вопросам.

Начальный этап каждого лекционного занятия – оглашение основной темы лекции с краткой аннотацией предлагаемых для изучения вопросов. Преподаватель должен сообщить о примерном плане проведения лекции и предполагаемом распределении бюджета времени. Если очередное занятие является продолжением предыдущей лекции, необходимо кратко сформулировать полученные ранее результаты, необходимые для понимания и усвоения изучаемых вопросов.

В *вводной части* достаточно кратко характеризуется место и значение данной темы в курсе, дается обзор важнейших источников и формулируются основные вопросы или задачи, решение которых необходимо для создания стройной системы знаний в данной предметной области. В этой части лекции демонстрируются основные педагогические методы, которые будут использоваться при изложении материала и устанавливается контакт с аудиторией.

Основная часть лекции имеет своей целью раскрытие содержания основных вопросов или разделов и определяется логической структурой плана лекции. При этом используются основные педагогические способы изложения материала: описание-характеристика, повествование, объяснение и др. Преподаватель должен также умело использовать эффективные методические приемы изложения материала – анализ, обобщение, индукцию, дедукцию, противопоставления, сравнения и т.д., обеспечивающие достаточно высокий уровень качества учебного процесса.

В *заключительной части лекции* проводят обобщение наиболее важных и существенных вопросов, делаются выводы, формулируются задачи для самостоятельной работы обучающихся и указывается рекомендуемая литература. Оставшееся время используют для ответов на вопросы, задаваемые обучающимися, и для возможной дискуссии о содержании лекции.

Методические рекомендации к содержанию лекции

Содержание лекционного материала должно строго соответствовать содержательной части утвержденной рабочей учебной программы дисциплины.

Содержание лекционного занятия как важнейшего элемента учебного процесса должно выполнять следующие *функции*:

- информационную – изложение системы знаний, какого-либо объема научной информации;
- мотивационную – формирование познавательного интереса к содержанию учебной дисциплины и профессиональной мотивации будущего специалиста, содействие активизации мышления обучающихся;
- установочную – обеспечение основы для дальнейшего усвоения учебного материала;
- воспитательную – формирование сознательного отношения к процессу обучения, стремления к самостоятельной работе и всестороннему овладению профессиональными навыками.

Содержание и форма проведения лекционного занятия должны соответствовать требованиям, определяющим качественный уровень образовательного процесса. К ним относятся:

- научная обоснованность, информативность и современный научный уровень дидактических материалов, излагаемых в лекции;
- методически отработанная и удобная для восприятия последовательность изложения и анализа, четкая структура и логика раскрытия излагаемых вопросов;
- глубокая методическая проработка проблемных вопросов лекции, доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- яркость изложения, эмоциональность, использование эффективных ораторских приемов – выведение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, изложение доступным и ясным языком, разъяснение вновь вводимых терминов и названий;
- вовлечение в познавательный процесс аудитории, активизация мышления слушателей, постановка вопросов для творческой деятельности;
- использование возможностей информационно-коммуникационных технологий, средств мультимедиа, усиливающих эффективность образовательного процесса.

Содержание лекции должно соответствовать основным дидактическим принципам, которые обеспечивают соответствие излагаемого материала научно-методическим основам педагогической деятельности. Основными из них являются *целостность, научность, доступность, систематичность и наглядность*.

Целостность лекции обеспечивается созданием единой ее структуры, основанной на взаимосвязи задач занятия и содержания материала, предназначенного для усвоения обучающихся. В тех случаях, когда на одном занятии достигнуть такой целостности не представляется возможным, это должно быть специально обосновано лектором ссылками на предыдущее или последующее изложение, на литературные и другие источники.

Научность лекции предполагает соответствие материала основным положениям современной науки, абсолютное преобладание объективного фактора и доказательность выдвигаемых положений. Для научно обоснованной лекции характерны ясность, логичность, аргументированность, точность и сжатость.

Принцип *доступности* лекции предполагает, что содержание учебного материала должно быть понятным, а объем этого материала посильным для всех обучающихся. Это

означает, что степень сложности лекционного материала должна соответствовать уровню развития и имеющемуся запасу знаний и представлений обучающихся.

Систематичность лекционного материала определяется взаимосвязью изучаемого материала с ранее изученным, постепенным повышением сложности рассматриваемых вопросов, взаимосвязью частей изучаемого материала, обобщением изученного материала, стройностью изложения материала по содержанию и внешней форме его подачи, рубрикацией курса, темы, вопроса и единообразием структуры построения материала.

Принцип *наглядности* содержания лекции требует использования при чтении лекции визуальных носителей информации в виде презентаций, наглядных пособий, плакатов, таблиц и т.п., поскольку основной поток информации в учебном процессе воспринимается обучаемым зрительно. Демонстрационный материал во всех случаях должен играть *подчиненную роль* и не подменять содержания лекции. В каждый момент лекции необходимо демонстрировать только тот наглядный материал, который иллюстрирует изучаемые положения.

Использование вспомогательных средств

Демонстрационные материалы желательно делать крупными, неяркими, без второстепенных деталей, которые рассеивают внимание обучающихся. И хотя они помогают выделить в лекции главное, не нужно их представлять слушателям заранее – это отвлекает внимание аудитории.

Эффективность лекции может быть повышена за счет рационального использования технических средств, которые сокращают затраты времени на чисто техническую работу, связанную с воспроизведением и прочтением (надиктовыванием) плана лекции, рекомендуемой литературы, построением диаграмм, графиков, записью определений, цитат. Комплекты технических средств нужно готовить к каждой лекции заблаговременно, не перегружая ими аудиторию.

Применение на лекциях вспомогательных средств, главным образом демонстрационных, повышает интерес к изучаемому материалу, обостряет и направляет внимание, усиливает активность восприятия, способствует прочному запоминанию.

В аудиториях, оборудованных мультимедийными средствами обучения наиболее четко осуществляется связь лекционного материала с наглядностью, а также экономится время лектора. Однако проведение лекций в автоматизированных аудиториях, с широким использованием средств наглядности значительно изменяет методику лекционного преподавания. Педагогический эффект достигается единством системы информационного обеспечения и технических средств обучения.

Краткая характеристика основных видов лекций

Объем и содержание лекции зависят от классификационных характеристик лекционного занятия. Существуют классификации лекций по типам и методам их проведения.

Классификация лекций по типам подразумевает их дифференциацию по месту в лекционном или учебном курсе. По этому признаку различают вводную, установочную, программную, обзорную и итоговую лекции.

Вводная лекция читается в начале курса с целью дать обучающимся общее представление о его содержании, месте в учебном процессе и роли в их будущей практической деятельности. Такая лекция в значительной степени носит популярный характер и читается монологически. На вводной лекции обычно указывается список необходимой для работы литературы, разъясняется, какие вопросы будут изучены на практических или лабораторных занятиях и т.п.

Установочная лекция включает изложение целей изучения дисциплины, её актуальность, а также описание организации учебного процесса и требования к обучающимся по исходному уровню знаний и умений. Кроме того, кратко доводится основное содержание тем учебной программы, обзор основного материала предмета, даются общие уста-

новки на самостоятельное овладение содержанием курса или его части. Лекция такого типа, как правило, носит объяснительный характер, возможно, с использованием демонстрационного материала.

Программная лекция проводится в соответствии с учебной программой курса и является основным типом лекционных занятий. На таких лекциях в рамках бюджета времени, отводимого учебным планом на дисциплину, излагается основное содержание изучаемой дисциплины.

Обзорная лекция представляет собой систематизацию знаний на более высоком уровне. Такая лекция близка по своему содержанию к установочной, но имеет более информативный характер. На ней преобладает монолог преподавателя, который излагает базовые дефиниции курса, при этом материал представляется в большей степени в расчете на самостоятельную работу обучающихся.

Итоговая лекция, как правило, завершает изучение курса, обобщает пройденное за весь период. На итоговой лекции выделяются основные идеи курса, показывают, каким образом можно использовать полученные знания на практике и при изучении других дисциплин. Подводятся итоги изучения дисциплины, показывается ее значение в формировании научного мировоззрения, обсуждаются особенности экзамена по дисциплине.

По форме организации лекции бывают проблемными, информационными, лекцией-визуализацией, лекцией-вдвоем, лекцией с заранее запланированными ошибками, лекцией пресс-конференцией, лекцией-дискуссией, лекцией-беседой, лекцией с применением обратной связи, лекцией с опорным конспектированием, носить другие нетрадиционные формы.

В отличие от информационной лекции, в проблемной лекции, лекции-визуализации, лекции вдвоем, лекции с заранее запланированными ошибками и лекции-пресс-конференции происходит активное освоение содержания обучения с включением механизмов теоретического мышления и всей структуры психических функций. В этом процессе обучающиеся проявляют собственную активность в контексте диалогического взаимодействия и общения в ходе лекции.

Основным признаком *информационной лекции* является простой способ передачи готовых знаний через монологическую форму общения.

Лекции проблемного характера отличается то, что процесс познания обучающихся приближается к поисковой, исследовательской деятельности. При этом обеспечивается достижение трех основных целей: усвоение теоретических знаний, развитие теоретического мышления и формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего специалиста.

На такой лекции новое знание вводится через проблемности вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания обучающихся в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Успешность достижения цели проблемной лекции обеспечивается совместными усилиями преподавателя и аудитории слушателей. Основная задача лектора состоит не столько в передаче информации, сколько в приобщении обучающихся к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения. В сотрудничестве с преподавателем обучающиеся открывают для себя новые знания, постигают теоретические особенности своей профессии.

В отличие от содержания информационной лекции, которое вносится преподавателем с самого начала известный, подлежащий запоминанию материал, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для обучающихся. Этот дидактический прием позволяет создать у них иллюзию открытия уже известного в науке. Обучающихся не просто перерабатывает информацию, а переживает ее усвоение как субъективное откры-

тие еще неизвестного для себя знания. Здесь непосредственно задействовано мышление обучаемого и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

На проблемной лекции включение мышления слушателя осуществляется преподавателем с помощью создания проблемной ситуации. Включение в проблемную ситуацию можно охарактеризовать как состояние человека, задавшего вопрос самому себе о неизвестном для него знании. Носителем нового знания первоначально является преподаватель, который строит лекцию таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании обучаемого.

Для этого учебный материал представляется в форме учебной проблемы. Она имеет логическую форму познавательной задачи, фиксирующей некоторое противоречие в ее условиях и завершающейся вопросом, который это противоречие объективирует. Неизвестным является ответ на вопрос, которое обучающийся переживает как интеллектуальное затруднение. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы.

Особым классом учебных проблем, содержащих противоречие, являются такие, которые в истории науки имели статус научных проблем и получили свое разрешение в трудах ученых, в производственной и социальной практике.

Содержание проблемной лекции должно отражать новейшие достижения науки, объективные противоречия на пути научного познания и усвоения его результатов в обучении. Таким образом, для проблемного изложения отбираются узловые, важнейшие разделы курса, которые составляют концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее сложными для усвоения обучаемые или являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности.

В условиях проблемной лекции приоритет принадлежит устному изложению диалогического характера. С помощью таких методических приемов как постановка проблемных вопросов, выдвижение гипотез и их подтверждение или опровержение, обращение к обучающимся за помощью и т.д. преподаватель побуждает их к совместному размышлению, дискуссии, которая может начаться непосредственно на лекции или на следующем семинаре.

Таким образом, лекция становится проблемной, если реализуются два взаимосвязанных условия:

1) реализация принципа проблемности при отборе и дидактической обработке содержания учебного курса;

2) реализация принципа проблемности при развертывании этого содержания непосредственно на лекции.

В зависимости от методического замысла проблемной лекции диалогическое общение преподавателя с аудиторией может строиться как живой диалог с обучаемыми по ходу лекции на тех ее этапах, где он дидактически целесообразен, либо как внутренний диалог. В последнем случае обучающиеся вместе с преподавателем (во внутреннем диалоге с ним) ставят вопросы и отвечают на них или фиксируют вопросы в конспекте для последующего выяснения в ходе самостоятельных занятий, индивидуальной консультации с преподавателем либо же обсуждения на семинаре. Поэтому лекции проблемного характера необходимо дополнять системой семинарских занятий, организуемых как дискуссии.

Другая форма лекции – *лекция-визуализация* – является результатом поиска новых возможностей реализации известного в дидактике принципа наглядности, содержание которого меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения. В пользу лекции-визуализации свидетельствует то, что способность преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму является профессионально важным качеством представителей широкого круга профессий. Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ИКТ или аудио- и видеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развернутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов.

Процесс визуализации представляет собой свертывание мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в наглядный образ (на этом принципе основана, например, разработка разного рода знаков, эмблем, профессиональных символов); будучи воспринятым, этот образ, может быть развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий.

Практически любая форма визуальной информации содержит в себе те или иные элементы проблемности. Поэтому процесс визуализации способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой осуществляется на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. включением активной мыслительной деятельности. Преподаватель должен использовать такие формы наглядности, которые не только дополняют словесную информацию, но и сами выступают носителями содержательной информации.

Подготовка лекции-визуализации преподавателем состоит в перекодировании, переконструировании учебной информации по теме лекционного занятия в визуальную форму для предъявления обучающимся через технические средства обучения или схемы, рисунки, чертежи.

Чтение лекции-визуализации сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных визуальных материалов, полностью раскрывающих тему данной лекции.

Лучше использовать разные виды наглядности – натуральной, изобразительной, символической. При переходе от текста к зрительной форме или от одного вида наглядности к другому теряется некоторое количество информации. Однако это может быть преимуществом, поскольку позволяет сконцентрировать внимание на наиболее важных аспектах и особенностях содержания лекции, способствовать его пониманию и усвоению.

Лекцию-визуализацию лучше использовать на этапе введения слушателей в новый раздел, тему или дисциплину. Возникающая при этом проблемная ситуация создает психологическую установку на изучение материала.

Динамизацию проблемного содержания учебного материала в живом диалогическом общении двух преподавателей между собой можно осуществить в *лекции вдвоем*. Лекция вдвоем (бинарная лекция) – это разновидность чтения лекции в форме диалога двух преподавателей (либо как представителей двух научных школ, либо как теоретика и практика). Необходимы: демонстрация культуры дискуссии, вовлечение в обсуждение проблемы обучающихся.

Здесь моделируются разнообразные профессиональные ситуации, обсуждение теоретических вопросов с разных позиций двумя специалистами, например представителями двух научных школ, теоретиком и практиком, сторонником и противником какой-то концепции и т.д.

Диалог преподавателей должен демонстрировать культуру совместного поиска разрешения разыгрываемой проблемной ситуации, должен втягивать в общение слушателей, которые начинают задавать вопросы, высказывать свои позиции, демонстрировать эмоциональный отклик на происходящее. Наличие двух источников персонифицированной информации вынуждает обучающихся сравнивать разные точки зрения, делать выбор, присоединяться к одной из них или вырабатывать свою. Кроме того, слушатели получают наглядное представление о культуре дискуссии, способах ведения диалога, совместного поиска.

Подготовка и чтение лекции вдвоем предъявляют повышенные требования к подбору преподавателей. Они должны быть интеллектуально и личностно совместимы, владеть развитыми коммуникативными умениями, способностями к импровизации, быстрой реакции, показывать высокий уровень владения предметным материалом, выходящим за пределы содержания темы.

Одной из трудностей лекции вдвоем является привычная установка обучающихся на получение достоверной информации от одного источника. Две позиции, развиваемые лекторами, иногда вызывают неприятие самой формы обучения.

Последний тип лекции – *лекция-пресс-конференция*. Назвав тему лекции, преподаватель просит обучающихся письменно задать ему вопросы по данной теме. Каждый обучающийся должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующий его вопрос, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем лектор в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов обучающихся.

Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мышление, а ожидание ответа на него – внимание агистранта. Может оказаться, что не все могут задавать вопросы, сформулировать их грамотно. Это служит для преподавателя свидетельством уровня знаний слушателей, степени их включенности в содержание курса и в совместную работу с преподавателем, заставляет совершенствовать процесс преподавания всего курса.

С помощью лекции-пресс-конференции преподаватель может составить модель аудитории слушателей – ее установок, ожиданий, возможностей. Это особенно ценно при первой встрече со слушателями, в том числе с первокурсниками, или в начале чтения курса, при введении новых дисциплин.

В середине темы данного типа лекция направлена на привлечение внимания обучающихся к узловым моментам учебного материала, уточнение представлений преподавателем о степени усвоения материала, систематизацию знаний, коррекцию выбранной системы лекционной и семинарской работы по курсу.

Основная цель лекции-пресс-конференции в конце темы или раздела – подведение итогов лекционной работы. Такого рода лекцию можно провести по окончании всего курса с целью обсуждения перспектив применения теоретических знаний на практике.

Есть и иное понимание лекции-пресс-конференции: она проводится как научно-практическое занятие, с заранее поставленной проблемой и системой докладов, длительностью 5-10 минут. Каждое выступление представляет собой логически законченный текст, заранее подготовленный в рамках предложенной преподавателем программы. Совокупность представленных текстов позволит всесторонне осветить проблему. В конце лекции преподаватель подводит итоги самостоятельной работы и выступлений обучающихся, дополняя или уточняя предложенную информацию, и формулирует основные выводы.

Лекция-консультация может проходить по разным сценариям. Первый вариант осуществляется по типу «вопросы – ответы». Лектор отвечает в течение лекционного времени на вопросы обучающихся по всему разделу или всему курсу. Второй вариант такой лекции, представляемой по типу «вопросы – ответы – дискуссия», является тройным сочетанием: изложение новой учебной информации лектором, постановка вопросов и организация дискуссии в поиске ответов на поставленные вопросы».

Рассмотренные типы лекций позволяют отказаться от традиционного информирования обучающихся и реализацию диалогических отношений между преподавателем и слушателями. Разработка и чтение таких лекций требует дополнительных творческих усилий по подготовке содержания занятий, эмоционального, интеллектуального и даже физического напряжения, повышенного уровня педагогического мастерства, психолого-педагогической подготовки.

Методические рекомендации к чтению лекции

Начало лекции должно быть проблемным, увлекательным, побуждающим к размышлению. Речь лектора в течение всей лекции должна быть четкой, выразительной, логичной, достаточно громкой, с вариациями тембра и интонаций.

Для активизации восприятия излагаемого материала обучаемыми следует использовать различные педагогические приемы - краткость изложения, применение освежающих отступлений, методы наглядной информации и др.

Преподаватель должен широко применять речевые средства активизации внимания, к которым относятся:

- использование литературных образов, цитат, крылатых выражений;
- использование разностильной, экспрессивной лексики;
- художественность изложения: речевые аналоги, контрасты, парадоксы, афоризмы;
- интонационная выразительность: перемена тона, темпа, тембра;
- внутренняя диалогичность.

Эффективными педагогическими приемами, позволяющими повысить качество лекционного занятия, могут быть психолого-педагогические средства активизации внимания и интереса – проблемный ввод в лекцию; вопросно-ответный ход рассуждения; рассмотрение проблемных ситуаций в лекции; выделение основных положений; приемы установления первичного контакта; использование личностных установок; доводы от авторитета, от личности; - опора на контрольные группы для обратной связи; укрепление рабочих контактов на всех этапах чтения лекции. Для мобилизации внимания слушателей лекции применяют также следующие приемы - прием новизны; прием взаимодействия интересов; прием персонификации; прием соучастия.

К аудиовизуальным средствам активизации внимания, памяти, интереса относятся структурно-логические схемы; таблицы, графики; картины, плакаты; видеofilьмы и презентации; звукозаписи.

Внимание аудитории лектор должен не только завоевать, но и удержать. Для этого можно дать следующие рекомендации:

- не доказывать очевидного и не опровергать невероятного;
- не доказывать большего, когда можно ограничиться меньшим;
- отбросить все посредственные и ненадежные выводы;
- не спорить против несомненных доказательств и верных мыслей противника;
- не договаривать, когда факты говорят за себя;
- главное – избегать однообразия.

Не рекомендуется заискивать перед аудиторией и не говорить с нею свысока.

Лектор влияет на аудиторию и своим внешним видом – одеждой, прической, которые должны быть аккуратными, чистыми.

Жесты и мимика должны иметь смысл, должны быть в согласии со значением слов и чувством говорящего.

Стиль лекции и поведении лектора

Преподавателю, находящемуся на кафедре, необходимо сочетать качества ученого, педагога и достаточно искусного лектора. Настоящий ученый-педагог излагает свой предмет с убежденных позиций, с характерной увлеченностью. Что является одним из неперенных условий возбуждения интереса у слушателей. Не менее существенным условием квалифицированного чтения лекций является знание предмета и его жизненного преломления в объеме значительно большем, чем в излагаемом курсе. Однако не только знание предмета требуется для лекции, необходимое педагогическое и психологическое понимание путей превращения сообщаемых сведений в знания слушателей, нужна также и достаточно развитая речь, излагающая научные положения без терминологических затруднений, с достаточной образностью и эмоциональностью.

Обучающиеся должны знать язык науки, уметь понимать его и объясняться на нем, изучая соответствующую область знания. Поэтому на лекциях всегда требуется язык взаимного понимания, иначе материал лекции просто не будет восприниматься.

Очень многое на лекции зависит от эффективности педагогического общения. Известный психолог А.А. Леонтьев определил следующие условия, при которых достигается полноценное лекционное общение:

- 1) быстрая и верная ориентировка в обстановке выступления;
- 2) правильное планирование содержания лекции;
- 3) нахождение точных средств, позволяющих без потерь донести содержание материала до слушателей;
- 4) обеспечение четкого контакта со слушателями.

Контакт преподавателя с обучаемыми бывает логический, психологический и нравственный. Логический контакт – это контакт мысли преподавателя и слушателей. Психологический контакт заключается в сосредоточении внимания обучающихся, в восприятии и понимании ими излагаемого материала, а также во внутренней мыслительной и эмоциональной активности в ответ на действия преподавателя и поступающую от него информацию. Нравственный контакт обеспечивает содружество преподавателя и обучающихся. При отсутствии этого контакта, например в условиях конфликта, познавательный процесс либо затруднен, либо вовсе невозможен.

Аудитория встречает лектора или с напряженным вниманием и полной готовностью работать, мыслить вместе с ним, или же с равнодушием, заранее зная, что лекции будут бесцветными, полным пересказом учебника. Иногда аудитория занимает выжидательную позицию, а нередко настраивается к предмету и лектору отрицательно. На первой лекции многое зависит от того, как преподаватель «подает себя», т.е. создает свой положительный образ.

Знание преподавателем сущности предмета, понимание им диалектических основ развития науки, которой он занимается, ее связи с жизнью - необходимые, но не достаточные условия эффективности учебного процесса. Преподаватель обязан обладать умением показывать своим слушателям истинность выдвигаемых теоретических положений, учить применять полученные знания на практике.

Известно, что лекционное преподавание требует четкости и сжатости выражений, выразительности речи, безусловной языковой и грамматической правильности. Лекции не допускают речевой небрежности и засорения ее ненужными вводными словами, жаргонами, вульгаризмами.

Успех подачи материала во многом зависит от знания лектором правил формальной логики и их умелого применения. В логике каждое суждение, подлежащее доказательству, подчиняется определенным законам. Оно должно формулироваться четко и недвусмысленно, не изменяясь на протяжении всего доказательства.

Естественная динамика лекции включает четыре фазы: начало восприятия – 4-5 мин (1); оптимальная активность восприятия – 25-30 мин (2); фаза усилий – 10-15 мин (3); фаза выраженного утомления (4).

Обычно педагог реагирует на последнюю фазу, и это неправильно. Необходимо меры принимать раньше – в фазе усилий. Здесь надо разнообразить материал лекции, переключаться на материал, обеспечивающий повышенный интерес, изменять степень напряжения слушателей. Фазы усилий и утомления наступают ранее там, где нет атмосферы интереса и доверия. Скучные и однообразные лекции затормаживают мыслительную деятельность обучающихся.

Ко всему сказанному следует добавить, что лектор не должен быть скованным в своих движениях, но и не быть излишне суетливым с неоправданной или театрализованной жестикულიцией. Но, как и всяким средством, жестом и мимикой надо уметь владеть, не заслоняя ими звуковую речь, а усиливая ее смысловую емкость и выразительность. Слушатели больше ценят спокойное поведение лектора, его уверенность, собранность и простоту.

Заслуживают внимания некоторые правила поведения лектора перед студенческой аудиторией:

1. Педантичная дисциплина лектора. Нужно полностью исключить всякого рода причины (так называемые «особые» случаи), скрывающие точное начало и окончание лекции. Лекция – самое важное в жизни преподавателя высшей школы.

2. Величайшая (беспощадная) требовательность к самому себе. Всегда лектор обязан соблюдать:

- технику записей на доске (последовательность и четкость записей, хороший мел, влажная тряпка и пр.);
- правильность и строгость языка лекции (избегать жаргонных слов, канцеляризов, правильно расставлять ударения и т.д.);
- постоянно наблюдать за аудиторией и чувствовать ее;
- иметь в виду ответ на очень важный для обучающихся вопрос: «А зачем это нужно?»;
- не следует рассуждать перед студенческой аудиторией о предметах, которые лектор плохо знает;
- не нужно украшать лекцию лозунгами и поучениями, в которые лектор сам не верит и в жизни не исполняет.

1.2. Методические указания для обучающегося

Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающихся может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании работ.

II. Методические рекомендации к практическим занятиям

2.1. Методические рекомендации для преподавателя

Ведущей дидактической целью практических и лабораторных занятий является формирование компетенций (практических умений - профессиональных или учебных, необходимых в последующей учебной деятельности).

В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием практических и лабораторных занятий является решение разного рода задач, в том числе профессиональных

(анализ проблемных ситуаций, решение ситуационных производственных задач, выполнение профессиональных функций в учебных и деловых играх и т.п.), выполнение социологических исследований, подсчетов, вычислений, работа оборудованием, аппаратурой, работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками, составление плановой и другой специальной документации и др.

На практических и лабораторных занятиях обучающиеся овладевают первоначальными профессиональными умениями и навыками, которые в дальнейшем закрепляются и совершенствуются в процессе учебной и производственной практики.

Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

Сопутствующей дидактической целью является систематизация и обобщение знаний по изучаемой теме, разделу, формирование умений работать с дополнительными источниками информации, сопоставлять и сравнивать точки зрения, конспектировать прочитанное, высказывать свою точку зрения и т.п.

В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием занятий являются узловые, наиболее трудные для понимания и усвоения темы, разделы дисциплины. Спецификой данной формы ведения занятия является совместная работа преподавателя и обучающихся над решением стоящей проблемы, а сам поиск верного ответа строится на основе чередования индивидуальной и коллективной деятельности.

Оценка производится через механизм совместного обсуждения, сопоставления предложенных вариантов ответов с теоретическими и эмпирическими научными знаниями, относящимися к данной предметной области. Это ведет к возрастанию возможностей осуществления самооценки собственных знаний, умений и навыков, выявлению обучающимися «белых пятен» в системе своих знаний, повышению познавательной активности.

Находясь в процессе поиска ответов на поставленные вопросы, обучающиеся формируют собственную культуру мышления и действий. Они развивают критичность мышления, создают продукт собственного творчества, формируют независимость личности, способность самостоятельно реагировать на нестандартные ситуации, возникающие в процессе взаимодействия. Коллективный характер работы придает большую уверенность, способствует развитию между обучающимися продуктивных деловых взаимоотношений.

При отборе предметного содержания занятий преподавателю необходимо осуществить его дидактическую обработку, для того чтобы реализовать в нем принцип проблемности, и придать такую форму, которая послужит методической основой развертывания дискуссии, обсуждения, творческого применения обучающимися имеющихся знаний. С целью активизации мыслительной деятельности обучающихся, пробуждения у них интереса к обсуждаемому вопросу, целесообразно включение элементов новизны, а именно тщательно продуманный подбор новых по формулировке и обобщающих по смыслу вопросов, приведение новых интересных фактов, использование новых наглядных и технических средств, применение информационных технологий обучения.

Таким образом, помимо предлагаемых материалов, преподаватель может включать в содержание занятий собственные наработки.

Для повышения эффективности проведения практических и лабораторных занятий рекомендуется:

- подчинение методики проведения занятий ведущим дидактическим целям с соответствующими установками для обучающихся;
- использование в практике преподавания активных методов обучения;
- применение коллективных и групповых форм работы, максимальное использование индивидуальных форм с целью повышения ответственности каждого обучающегося за самостоятельное выполнение полного объема работ;
- проведение занятий на повышенном уровне трудности с включением в них за-

даний, связанных с выбором обучаемыми условий выполнения работы, конкретизацией целей, самостоятельным отбором необходимых методов и средств решения задач;

- разработка сборников задач, заданий и упражнений, сопровождающихся методическими указаниями, применительно к конкретным специальностям;
- подбор дополнительных задач и заданий для обучающихся, работающих в более быстром темпе, для эффективного использования времени, отводимого на занятия и т.д.;
- разработка заданий для автоматизированного тестового контроля подготовленности обучающихся к занятиям.

2.2 Методические рекомендации для обучающегося

Практическое занятие, в т.ч. семинар – один из самых эффективных видов учебных занятий, на которых обучающиеся учатся творчески работать, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи, ораторским искусством. Семинар является также и формой учета и контроля самостоятельной работы обучающихся. Основное в подготовке и проведении практических занятий – это самостоятельная работа обучающихся над изучением темы. Обучающиеся обязаны точно знать план занятия либо конкретное задание к нему. На занятии обсуждаются узловые вопросы темы, однако там могут быть и такие, которые не были предметом рассмотрения на лекции. Могут быть и специальные задания к той или иной теме, например, прочитать какую-либо статью для обсуждения ее на занятии.

Готовиться к практическому и лабораторному занятию следует заранее. Необходимо внимательно ознакомиться с планом и другими материалами, уяснить вопросы, выносимые на обсуждение. Затем нужно подобрать литературу и другой необходимый, в т.ч. рекомендованный, материал (через библиотеку, учебно-методический кабинет кафедры и др.). Но прежде всего, следует обратиться к своим конспектам лекций и соответствующему разделу учебника. Изучение всех источников должно идти под углом зрения поиска ответов на выносимые на практико-ориентированные занятия вопросы.

Завершающий этап подготовки к практическим и лабораторным занятиям состоит в составлении развернутых планов выступлений, кратких конспектов по каждому вопросу. Необходимо законспектировать первоисточники, выписать в словарик и выучить термины. Необходимо иметь специальную тетрадь для подготовки к ПЗ И ЛЗ.

Обучающиеся должны быть готовы к докладу по каждому вопросу плана семинара (8-10 минут) и к участию в обсуждении и дополнении докладов (3-5 минут). В процессе подготовки следует чаще обращаться к справочной литературе, полнее использовать консультации с преподавателями, которые читают лекции и проводят семинары.

Доклады на семинаре делаются устно, разрешается обращаться к записям (конспекту, выпискам из книг), к первоисточникам. Вместе с тем, следует избегать сплошного чтения написанного текста, необходимо стремиться к выражению мыслей своими словами, путем свободной устной речи.

Обсуждение докладов проводится в свободной форме, в плане развития дискуссии, творческого обсуждения вопросов темы.

Семинар может быть проведен также и в порядке развернутой беседы, и в форме обсуждения письменных докладов (Докладов), заранее подготовленных отдельными обучаемыми по заданию преподавателя и прочитанных остальными до занятия, и в виде своеобразной читательской конференции по заранее прочитанной книге или ее разделам. Форма проведения семинара объявляется заранее.

Выступление на семинаре должно удовлетворять следующим основным требованиям: в нем излагается суть рассматриваемого вопроса, дается анализ исторического, нормативного материала, закономерностей, принципов, законов, категорий на основе достижений современной мысли. Выдвинутые положения подкрепляются фактами, аргумен-

тами, доказательствами, примерами и иллюстрациями, взятыми из социальной практики.

Активность каждого участника семинара проявляется и в том, как внимательно он слушает всех выступающих, стремится ли понять логику их рассуждений, замечает ли пробелы в их выступлениях, готов ли он вступить в дискуссию по обсуждаемому вопросу, поправить или дополнить других выступающих. На семинаре рекомендуется вести записи.

Следует предостеречь от кажущейся иногда на первый взгляд простоты тех или иных изучаемых вопросов, в особенности, если обучающихся встречался с ними раньше. Эта кажущаяся простота может ввести в заблуждение, отвлечь от углубленной проработки вопроса.

У обучаемого и после семинара могут остаться невыясненными отдельные вопросы. Целесообразно продолжить поиск ответов на них. Для этого следует обратиться на консультации к лектору, прочитать дополнительную литературу по данному вопросу.

В случае пропуска семинарского занятия или лабораторного занятия обучающийся обязан подготовить материал и отчитаться по нему перед преподавателем в обусловленное время. Может быть предложено отдельным обучающимся, ввиду их слабой подготовки, более глубоко освоить материал и прийти на индивидуальное собеседование.

Обучающийся не допускается к экзамену, если у него есть задолженность по семинарским или лабораторным занятиям.

Вопросы для устного опроса на практических занятиях

III. Методические рекомендации по самостоятельной работе

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

Вопросы для опроса

1. Раскройте отличие стратегического подхода от оперативного. Приведите конкретные примеры из практики.
2. В чем сущность стратегического менеджмента? Дополните определение трактовкой, используя источник, отличный от представленного на лекции.
3. Определите объект и предмет стратегического менеджмента.
4. Что является продуктом стратегического управления организацией? На примере конкретной организации докажите наличие таких продуктов.
5. Эволюция методологии стратегического менеджмента.
6. Раскройте содержание школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу.

Тематика для групповой дискуссии

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?
3. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
4. Какие коррективы в комплексе задач обусловлены изменением среды современного бизнеса?
5. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что "стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих". Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды

Вопросы для опроса

1. Дальнее окружение в современных условиях: какие новые факторы появляются, какие новые тенденции необходимо учитывать в бизнесе?
2. Модели PEST-анализа.
3. Что собой представляет микроокружение компании? Идентифицируйте основные его составляющие.
4. Раскройте структуру и порядок проведения отраслевого анализа.
5. Конкурентный анализ в системе анализа микроокружения: цели, направления, методы.
6. Процесс применения метода позиционирования конкурентов.
7. Порядок проведения анализа потребителей в системе стратегического менеджмента.
8. Основные техники и инструменты для анализа потребителей.

Тематика для групповой дискуссии

1. Какие показатели целесообразно анализировать по каждой компоненте макроокружения? Приведите примеры с общей оценкой их динамики.
2. Раскройте роль технологической компоненты в условиях шестого технологического уклада. Для каких сфер деятельности эта компонента имеет наибольшую актуальность?
3. Раскрыть основные тенденции в изменениях содержания и инструментария конкурентной борьбы. Показать на примерах конкурентные действия и технологии, используемые современными компаниями. Какие изменения в конкурентной борьбе произошли в современных условиях?
4. Модель распределения стоимости как инструмент оценки конкуренции в отрасли.
5. Как изменилось поведение потребителя в современных условиях? Какие тенденции необходимо учитывать руководителю при построении модели продаж?

Тема 3. Анализ внутренней среды организации**Вопросы для опроса**

1. В чем сущность и содержание управленческого анализа?
2. Раскройте элементы методической базы управленческого анализа.
3. Как проводить оценку эффективности действующей системы стратегического управления компании?
4. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией?
5. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?

Тематика для групповой дискуссии

1. Как использовать цепочку создания ценности в стратегическом управлении организации. Сравнить цепочки двух компаний в одной сфере деятельности.
2. Модель распределения стоимости в практике современных организаций. Показать на примере конкретной организации как работает МРС в формировании потенциала компании.
3. Современные методики оценки конкурентоспособности компании. Провести с использованием одной из них оценку конкурентоспособности компании.
4. Оценка конкурентного статуса компании (использовать в качестве основного инструмента методику И. Ансоффа). Показать на примере в сравнительном формате расчет конкурентного статуса двух фирм в конкретной сфере деятельности.

Тема 4. Базисные стратегии бизнеса**Вопросы для опроса**

1. Стратегическая пирамида организации
2. Содержание и особенности использования стратегий роста организации
3. Стратегии сокращения и особенности их использования
4. Матрица Томпсона-Стрикленда как инструмент выбора стратегии роста

Тематика для групповой дискуссии

1. Корпоративная теория создания стоимости компании и базовая стратегия бизнеса.
2. Современные формы интегрированных структур и их роль в экономике (можно разделить выступление по формам интеграции).
3. Диверсификация бизнеса в современной практике: направления, проблемы.

Тема 5. Стратегии конкуренции**Вопросы для опроса**

1. Конкурентное преимущество компании: формы, источники, технологии создания
2. Стратегии конкуренции за потребителя по М. Портеру.
3. Стратегии конкуренции против конкурентов.
4. Использование наступательных и оборонительных стратегий конкуренции

Тематика для групповой дискуссии

1. Технологии успешных компаний по формированию конкурентных преимуществ.
2. Стратегия временных конкурентных преимуществ.
3. Низкие издержки или дифференциация: что выбираем?
4. Стратегический куб как современный инструмент согласования стратегических действий компании.

Тема 6. Портфельные стратегии организации**Вопросы для опроса**

1. Понятие портфеля компании и проблематика эффективного управления им.
2. Цели и основные этапы портфельного анализа.
3. Матрицы портфельного анализа.
4. Выбор портфельной стратегии.

Тематика для групповой дискуссии

1. Матрица рост-доля рынка: работает ли сегодня? Достоинства и недостатки Матрицы BCG.
2. Эволюция портфельного анализа.
3. Современные методы балансировки портфеля компании.
4. Какие критерии принятия решений по выбору портфельной стратегии актуальны сегодня?

Тема 7. Процесс реализации стратегии**Вопросы для опроса**

1. Какие проблемы имеют место в ходе реализации стратегии современных компаний?
2. Раскройте содержание методологии CPM (Corporate Performance Management).
3. История создания и развития Balanced Scorecard (BSC).
4. Стратегическая карта и порядок ее разработки.
5. Ключевые показатели эффективности (KPI - Key Performance Indicators) и правила их выбора.

Тематика для групповой дискуссии

1. Управление изменениями как условие успешной реализации стратегии.
2. Обсуждение статьи "Печальная судьба стратегий", авт. Дональд Сулл, Ребекка Хомкес, Чарльз Сулл (журнал HBR).
3. Организационное обеспечение реализации стратегии: что выступает основным ограничением?

Тематика рефератов

1. Стратегия и предпринимательство.
2. Стратегическое поведение известных фирм.
3. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
4. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
5. Метод управления по целям и его использование в России.
6. Успех в бизнесе – результат достойных целей
7. Дилемма для руководителя сегодня – нужна или не нужна миссия?
8. Современные инструменты разработки целей организации.
9. Недоиспользование потенциала стратегии: причины, факторы, технологии
10. Как ценностные ориентиры спасают бизнес?
11. Как сегодня изучают потребителя: подходы, методы, технологии
12. Как меняются в современных условиях методы конкурентной борьбы?
13. Компании - маверики: лучший способ предсказать будущее - это изобрести его.
14. Современные методики оценки конкурентоспособности компании.
15. Оценка конкурентного статуса компании: от Ансоффа до современных подходов
16. Техники и технологии ревизии внутренних процессов в организации
17. Проект PIMS: актуальна ли сегодня эмпирическая база?
18. Какой портфель компании сегодня работает: сбалансированный, рискованный, консервативный?
19. Диверсификация как стратегия роста: необходимость, разумность, ограничения
20. Современные механизмы разработки базисной стратегии роста компании
21. Современные технологии в конкурентной борьбе
22. Стратегический куб – инструмент для согласования стратегических действий
23. Методология CPR (Corporate Performance Management) в реализации стратегии
24. Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии

Тестовые задания

- 1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:**
 - существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
 - процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
 - фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
 - при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.
 - 1) первое;
 - 2) второе;
 - 3) третье;
 - 4) четвертое.
- 2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:**
 - 1) работники — это ресурс организации;
 - 2) персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
 - 3) работники — основа организации;
 - 4) работники — основная ценность организации;
 - 5) персонал — это источник благополучия фирмы.
- 3. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**
 - 1) окружение не будет изменяться;
 - 2) в окружении не будет происходить качественных изменений;
 - 3) в окружении постоянно будут происходить изменения.

4. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- 1) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- 2) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- 3) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- 4) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

5. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- 1) для краткосрочных;
- 2) для среднесрочных;
- 3) для долгосрочных.

6. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- 1) может;
- 2) не может;
- 3) может, только если это многоотраслевая компания.

7. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:

- 1) наличие финансовых ресурсов;
- 2) отношение высшего руководства к риску;
- 3) обязательства по предыдущим стратегиям;
- 4) личные симпатии и антипатии руководителей;
- 5) все перечисленные факторы.

8. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:

- 1) обновлению;
- 2) оживлению;
- 3) рефреймингу;
- 4) реструктуризации.

9. Выделяют следующие направления развития стратегического управления:

- 1) стратегическое планирование;
- 2) регулярное стратегическое управление;
- 3) управление на основе контроля исполнения;
- 4) управление на основе предвидения изменений.

10. Может ли фирма на практике реализовывать несколько стратегий:

- 1) может;
- 2) не может;
- 3) может, если это диверсифицированная компания;
- 4) может, если это интегрированная компания.

11. Какие составные части термина "стратегический менеджмент" вы можете выделить?

- 1) Наука управления организацией
- 2) Функциональная зона предприятия
- 3) Слой профессиональных управленцев
- 4) Последовательность операций по подготовке выпуска новой продукции
- 5) Функция, осуществляемая высшим управленческим персоналом фирмы

12. "Стратегическое видение" руководства - это:

1) Наступившее прозрение руководства относительно выбранной год назад стратегии

2) Общее понимание руководством наиболее важных моментов, определяющих бизнес компании

3) Мимолетное видение будущего, иногда посещающее руководителей, которое обычно не успевают зафиксировать на бумажных носителях

4) Миф, придуманный самими руководителями для придания самим себе большей значимости в глазах подчиненных

13. Общепринятыми типами миссии являются:

- 1) Миссия-ориентация
- 2) Миссия-политика
- 3) Миссия-процедура
- 4) Миссия-предназначение
- 5) Миссия-предзнаменование
- 6) Миссия-не выполнима

14. Цели должны быть (выберите основные критерии в постановке целей):

- 1) Количественно выраженными
- 2) Качественно преобразованными
- 3) Ясными и однозначно понимаемыми
- 4) Непротиворечивыми
- 5) Случайно распределенными
- 6) Высокими, но все же достижимыми
- 7) Неформальными, но все же по форме

15. Выберите мероприятия, характерные для деятельности по адаптации фирмы под выбранную стратегию:

- 1) Возможные изменения корпоративной культуры
- 2) Разработка требуемой системы мотивации и вознаграждений
- 3) Установление лучших практик (правил) по исполнению рабочих операций, внедрение духа "постоянных улучшений"
- 4) Согласование бюджетов и стратегии
- 5) Согласование сроков предоставления акционерам формулировки новой миссии фирмы
- 6) Возможные изменения организационной структуры
- 7) Внедрение системы поддержки принятия административных решений
- 8) Возможные изменения осознанного и подсознательного, проявляющиеся в речи и действиях высших управленческих лиц во время адаптации

16. К числу источников, генерирующих возникновение стратегических задач, относят:

- 1) тенденции изменений во внешней среде организации;
- 2) внутренние тенденции, характеризующие развитие организации;
- 3) уяснение корпоративных целей;
- 4) прогноз будущей деятельности на основе текущего состояния дел.

17. Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:

- 1) сутью происходящих событий;
- 2) созданием групп гибкого ранжирования;
- 3) перераспределением обязанностей высшего руководства;
- 4) кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

18. К числу основных характеристик целей не относятся:

- 1) конкретность и измеримость;
- 2) горизонт планирования;
- 3) достижимость;
- 4) непротиворечивость;
- 5) системность.

19. «Дерево целей» служит для:

- 1) описания и упорядочения стратегических целей организации;
- 2) выявления и уяснения возможностей;
- 3) формирования миссии и стратегии;
- 4) описания факторов внешней среды.

20. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- 1) для краткосрочных;
- 2) для среднесрочных;
- 3) для долгосрочных.

21. Стратегический анализ внешней среды позволяет ответить на следующие вопросы:

- 1) какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли
- 2) какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
- 3) может ли компания конкурировать по издержкам, по стоимости
- 4) какие компании занимают конкурентные позиции и оценить их силы
- 5) что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами:
- 6) как работает используемая стратегия
- 7) все перечисленное

22. Какие из перечисленных факторов влияют на высоту барьеров входа в отрасль конкурентам:

- 1) лояльность покупателей торговой марки
- 2) абсолютное лидерство по издержкам
- 3) экономия на масштабах
- 4) все перечисленные

23. Какие из перечисленных факторов определяют воздействия поставщиков на рынок:

- 1) продукт, который они поставляют, имеют мало заменителей
- 2) расходы по переходу на новый ресурс велики
- 3) компаний, покупающих ресурс, мало и они не велики по размеру
- 4) все перечисленные

24. Стратегический ситуационный анализ позволяет:

- 1) оценить, может ли компания конкурировать по стоимости
- 2) оценить конкурентные позиции компании
- 3) оценить конкурентные силы, действующие на компанию
- 4) выявить сильные и слабые стороны компании, благоприятные возможности и угрозы
- 5) оценить работу используемой стратегии
- 6) определить, какие стратегические действия определяют лицо компаний
- 7) все перечисленное

25. Конкурентный статус фирмы является результатом взаимодействия трех факторов:

- 1) относительный уровень стратегических капитальных вложений
- 2) конкурентная стратегия фирмы
- 3) стабильность структуры рынка
- 4) мобилизационные возможности(потенциал)фирмы
- 5) продолжительность жизненных циклов

26. Для сегментирования рынка В2В используют признаки

- 1) социально-культурные
- 2) ситуационные
- 3) поведенческие
- 4) демографические

27. К факторам привлекательности рынка относят

- 1) КФУ
- 2) развитость корпоративной культуры
- 3) широта продуктового ассортимента
- 4) интенсивность конкуренции на рынке

28. Величина, характеризующая, насколько останется у потребителя желание вновь приобрести товар или услуги той же фирмы, которой он уже воспользовался

- 1) удовлетворенность
- 2) лояльность
- 3) конкурентоспособность
- 4) толерантность

29. Какие корпоративные группы являются ключевыми для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества компании

- 1) кредиторы
- 2) владельцы патентов, на основе которых производятся товары компании в планируемом периоде и акционеры
- 3) клиенты, акционеры, персонал компании, высший менеджмент компании
- 4) консалтинговые компании

30. Стратегическое планирование по своему содержанию представляет

- 1) инструмент увязки оперативных и долгосрочных целей организации
- 2) деятельность по расчету траектории и скорости движения на существующем рынке
- 3) определение перспективных целей организации и способов их достижения
- 4) процесс выбора целей организации и путей их достижения.

31. PEST- анализ включает следующие основные компоненты

- 1) кадровые
- 2) инновационное
- 3) технологическое
- 4) маркетинговое

32. Основные показатели анализа отрасли

- 1) система сбыта продукции
- 2) диверсификация отрасли
- 3) сильные стороны отрасли
- 4) административное подчинение отрасли

33. Кто является автором пяти сил конкуренции в отрасли

- 1) Ф. Котлер
- 2) М. Портер
- 3) П. Друкер
- 4) Г. Минцберг

34. Явление, когда эффекты от совместного использования ресурсов превышают сумму эффектов от раздельного использования тех же ресурсов, называют

- 1) эффектом масштаба деятельности
- 2) эффектом масштаба производства
- 3) синергическим эффектом
- 4) кривой опыта

35. Какие из перечисленных факторов усиливают конкурентное влияние поставщика организации

- 1) возможность интеграции потребителя в отрасль поставщика
- 2) высокий уровень информированности потребителей
- 3) низкие переходные затраты потребителей
- 4) доминирование нескольких компаний в отрасли-поставщике

36. Общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли, называются

- 1) ключевыми факторами успеха
- 2) ограничения на развитие отрасли
- 3) эффектами отрасли

- 4) позиционными переменными отрасли

37. К факторам привлекательности рынка относят

- 1) конкурентные преимущества
- 2) характеристика продуктового ассортимента
- 3) корпоративная культура
- 4) уровень конкуренции на рынке

38. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от

- 1) долгосрочного планирования к стратегическому
- 2) текущего планирования к долгосрочному
- 3) стратегического планирования к стратегическому управлению
- 4) от одной стадии жизненного цикла компании к другой

39. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации

- 1) темпы инфляции и нормы налогообложения
- 2) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- 3) уровень специализации поставщика
- 4) все перечисленные факторы

40. Размер круга на карте стратегических групп конкурентов отражает

- 1) конкурентное давление компаний в отрасли
- 2) объем продаж компаний
- 3) относительные размеры активов компаний
- 4) лидерскую позицию компаний

41. Характеристиками корневых компетенций являются

- 1) не совпадают с КФУ
- 2) их легко воспроизвести
- 3) достаточно очевидны
- 4) могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках

42. Основным видом деятельности в цепочке ценностей является

- 1) управление людскими ресурсами
- 2) продажи
- 3) технологическое развитие
- 4) управление финансами

43. Знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках

- 1) корневые компетенции
- 2) ключевые факторы успеха
- 3) ситуационные переменные
- 4) приростные переменные

44. К способам получения и должного использования новых знаний в области технологий относят

- 1) ноу-тех
- 2) ноу-хау
- 3) ноу-вай
- 4) ноу-ин

45. Конкурентоспособность предприятия — это

- 1) способность компании успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов экономические выгоды
- 2) наличие конкурентных преимуществ во внешней и внутренней среде
- 3) рыночная стоимость организации

- 4) способность продукции компании удовлетворять потребность покупателей на более высоком уровне по сравнению с продукцией конкурентов

46. Метод SWOT- анализа

- 1) ограничивается только анализом направлений Продукт и Процессы
- 2) это инструмент для структурирования имеющейся информации
- 3) ограничивается только анализом направлений Покупатели и Дистрибуция
- 4) ограничивается только анализом направлений Финансы и Администрирование

47. Какова цель SWOT-анализа

- 1) разработать новые продукты для новых рынков
- 2) определить конкурентную позицию фирмы
- 3) выявить факторы, оказывающие существенное влияние на деятельность фирмы
- 4) распределить имеющиеся финансовые ресурсы

48. Стержневая компетенция это

- 1) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим образом
- 2) отличительная особенность управленческого персонала фирмы
- 3) компетенция руководителей органов государственного регулирования и управления
- 4) компетенция организации в целом в сфере производства и реализации продукции

49. Какого поля, согласно матрице SWOT-анализа, не существует

- 1) сильные стороны и угрозы
- 2) сильные стороны и возможности
- 3) возможности и угрозы
- 4) слабые стороны и угрозы

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

- 1) управленческий анализ
- 2) SWOT-анализ
- 3) STEP-анализ
- 4) конкурентный анализ

51. Какая из приведенных характеристик относится к описанию корневых (стержневых) компетенций фирмы

- 1) они являются целью развития фирмы
- 2) это знания, умения и положения фирмы на рынке
- 3) это совокупность определенных ключевых факторов успеха
- 4) они позволяют создавать особую ценность для потребителя и их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам

52. SWOT-анализ предназначен для:

- 1) определения сильных и слабых сторон организации, определения возможностей и угроз
- 2) расчета предпринимательских рисков
- 3) оценки финансового состояния организации
- 4) определения инвестиционной привлекательности компании

53. Внутренние сильные стороны компании включают в себя

- 1) узкий ассортимент продукции
- 2) запас производственных мощностей
- 3) высокие цены на факторы производства
- 4) преобладание займов над собственными средствами

54. Внутренние слабые стороны компании - это

- 1) рост затрат на инновации
- 2) специализированное оборудование
- 3) высокие административные издержки
- 4) реализация стратегических планов развития

55. Система FAROUT это

- 1) средство оценки эффективности стратегии
- 2) средство оценки эффективности при выборе аналитического метода стратегического анализа
- 3) средство оценки эффективности стратегического статуса организации
- 4) средство оценки эффективности конкурентной позиции

56. При использовании метода SCM

- 1) должно обеспечиваться снижение издержек любыми путями как основной способ удержания и завоевания конкурентных преимуществ
- 2) производится оценка суммы затрат, приходящихся на единицу продукции
- 3) затраты рассматриваются как функция гораздо более общих структурных и функциональных факторов
- 4) акцент делается на внутреннем положении предприятия

57. Содержание метода SCM (Strategic Cost Management) отражает следующее утверждение

- 1) объем продукции рассматривается как критический фактор образования затрат
- 2) акцент делается на внутреннем положении организации
- 3) снижение издержек любыми путями как основной способ удержания и завоевания конкурентных преимуществ
- 4) затраты являются функцией общих структурных и функциональных факторов

58. К инструментам управленческого анализа в системе стратегического менеджмента относят:

- 1) PIMS
- 2) PEST
- 3) SNW
- 4) CSI

59. По Модели распределения стоимости каждый представитель отрасли имеет дело

- 1) с одной конкурентной силой
- 2) с пятью конкурентными силами
- 3) с двумя конкурентными силами
- 4) с множеством конкурентных сил

60. Бенчмаркинг как метод анализа предполагает

- 1) анализ цепочки создания ценности
- 2) оценку системы налогов
- 3) сравнение эффективности работы компании с показателями успешных фирм
- 4) сопоставление затрат на основную и вспомогательную деятельность компании

Расчетные задания

Задание 1.

1. Покажите на примере взаимосвязь конкретных факторов в цепи "политическая компонента → экономическая компонента → технологическая компонента → социальная компонента → экологическая компонента". Возможны изменения в порядке взаимосвязей. Может ли иметь данная цепь циклический характер? Раскройте.

2. Заполнить таблицу, определив значимость и характер влияния компонент макросредования на организацию в конкретной сфере деятельности с учетом современной ситуации:

Сфера деятельности	Компонента	Сила влияния	Характер влияния	Индикатор (основной)	Актеры
--------------------	------------	--------------	------------------	----------------------	--------

				макропоказатель)	
Нефтедобыча					
Высшее образование					
Агропромышленное производство					
Медиабизнес					
Банковская деятельность					
ЖКХ					

*Сделайте ссылку на центральные СМИ и др. используемые источники

Задание 2.

С использованием SWOT-анализа провести оценку стратегической позиции организации и определить основные ее стратегические и тактические возможности.

Задание 3.

Используя методику SPACE-анализа определить для конкретной организации стратегическую линию компании и точечную стратегию.

Задание 4.

Проведите анализ, по результатам которого определите цели и стратегии основных конкурентов:

- ДАОК;
- ОАО "Мегафон"

Масштаб конкуренции	Стратегические намерения	Целевая доля рынка	Конкурентное положение или конкурентная ситуация	Стратегическое положение	Стратегия
-местная -региональная -национальная -международная -глобальная	-быть доминирующим лидером Превзойти нынешнего лидера -войти в группу лидеров отрасли (первую пятерку) -войти в первую десятку -поднять свой рейтинг в отрасли -обойти определенного конкурента (не обязательно лидера) -удержать позиции -просто выжить	-агрессивное расширение путем приобретений и внутреннего роста -расширение путем внутреннего роста (увеличение рыночной доли за счет конкурента) -расширение путем приобретений -удержание существующей доли (путем роста со скоростью, равной средней скорости роста отрасли) -отказ от доли, если необходимо достичь кратко-	-прочное, в движении -хорошо укрепленное, позволяющее удержать существующую позицию -среднее положение -стремится к изменению своей рыночной позиции (старается перейти со слабой на более сильную позицию) -борется за выживание, теряя почву под ногами -сокращает свою долю до такого размера, который может быть защищен	-в основном наступательное -в основном оборонительное -сочетание наступательно-оборонительного -агрессивное, рискованное -консервативное	-стремление к лидерству в издержках -в значительной степени акцентированная на рыночной нише: верхний эшелон рынка, нижний эшелон рынка, географическая ниша, покупатели с особыми потребностями, прочее) -стремление к индивидуализации продукции на основе качества, обслуживания, технологического превосходства, широты ассортимента, имиджа и репутации, реальной ценности денег, другие свойства

		срочных целей прибыльности (акцент на прибыльность, но не на объем)			
--	--	---	--	--	--

Задание 5.

Компания функционирует на рынке строительных услуг, реализуя различные виды деятельности в рамках единого портфеля. Объем оказанных услуг за последние четыре года и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому направлению деятельности представлены в табл.

Используя матрицу Бостонской консультационной группы, нужно сформировать продуктовую стратегию строительной компании.

Характеристика продуктового портфеля строительной компании

Виды услуг	Объем реализации по годам, млн. руб.				Доля рынка в 2020 г., %	
	2017	2018	2019	2020	Компании	Основного конкурента
СБЕ «Монолитное строительство жилых зданий»	3200	3350	3480	3530	32	18
СБЕ «Строительство торговых и бизнес-центров»	1200	1500	1250	2560	35	17
СБЕ «Проектирование ТРЦ»			240	490	6	8
СБЕ «Строительство объектов энергетики»	1600	1780	1880	1950	31	21
СБЕ «Проектирование многоквартирных домов»	250	320	280	630	4	9
СБЕ «Строительство парковочных комплексов»			120	250	1	10
СБЕ «Фасадные работы»	1200	900	650	390	35	15
СБЕ «Строительство социально-культурных объектов»	1250	1120	980	780	14	16
СБЕ «Реконструкция жилых зданий»	1500	1250	980	340	6	13

1. Построить стратегическую карту для реализации разработанной стратегии компании - объекта исследования

2. Определить КРІ для ключевых структурных подразделений -участников реализации стратегии.

Задание 6.

1. Построить стратегическую канву для конкретной организации.
2. Заполнить решетку «упразднить-снизить-повысить-создать».
- 3.

Задание 7.

Балансировка продуктового портфеля организации

Постановка задачи

С использованием матрицы Хофера и на основании имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия нужно разработать рекомендации по балансированию продуктового портфеля.

Ситуация

Крупное предприятие по производству строительной техники действует на рынке уже десять лет, достаточно широко использует новые технологии и обеспечено оборудованием для их реализации. В продуктовом портфеле предприятия имеются в настоящее время пять основных товарных групп: землеройная техника, башенные краны, фундаментостроительная техника, колесные погрузчики, морские краны по заказам специализированных организаций. Экономические характеристики СБЕ предлагаются преподавателем.

Имеется информация о быстром росте рынка новой СБЕ «Станки и автоматизация». Для подготовки производства при внедрении данной СБЕ необходимо приобрести оборудование стоимостью 205 млн. руб.

Общее собрание акционеров предприятия решило реинвестировать 60% заработанной в 2020 г. прибыли в развитие бизнеса. Уплата налога на прибыль составит 20%.

Для увеличения производства СБЕ №3 потребуется приобрести дополнительные основные фонды на сумму 68 млн. руб., так как мощностей имеющегося оборудования недостаточно для обеспечения запланированного объема производства. Поэтому себестоимость единицы продукции по этой СБЕ увеличится.

Переменные издержки в плановом году на все виды СБЕ не изменятся, цены останутся на прежнем уровне.

Задание 8.

Применить методику «Квадрат стратегического потенциала организации» для оценки эффективности и проведения сравнительного анализа стратегических альтернатив на примере анализа стратегического потенциала трех вариантов стратегий, имеющих алогичный характер и масштабы реализации.

Типовые кейсы:

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

Бизнес-кейс «Gloria Jeans: на хорошей машине нельзя ездить медленно»

Корпорация Gloria Jeans в результате кризиса резко увеличила темпы роста. Сейчас бизнес Владимира Мельникова начинает новый этап развития — теперь на первый план выходят технологии обмена информацией внутри компании. Результатами должны стать рост выручки до 2–5 млрд долларов, выход на зарубежные рынки и, соответственно, появление у бренда начальных глобальных позиций.

Основатель и генеральный директор «Глории Джинс» **Владимир Мельников** — человек известный, поскольку он сегодня, возможно, главная фигура в российском легпроме. Он известен и как весьма противоречивая личность. Его советский стаж — фарцовка и три тюремных срока. Когда окончился последний, СССР уже заменила новая Россия — и Мельников создал швейный кооператив. Он стал развивать пошив в самой депрессивной территории Ростовской области — Новошахтинске, городе, оставшемся без шахт и без работы. Потом здесь была приобретена швейная фабрика... Мельников всё делал сам, на предпринимательской интуиции и бешеной харизме, заставляющей мгновенно принимать решения и порой бросать пепельницы в сторону не поспевающих за ним сотрудников. Мельников похож предпринимательскими манерами на американца — это жёсткий рынoчник, всю жизнь проработавший в сфере, которая никогда не была интересна государству, — её судьба была отдана на откуп рынку. И существовал сценарий, при котором на этом рынке не осталось бы российских игроков.

Предкризисные тучные годы стали для «Глории Джинс» испытанием — темпы роста были довольно скромными. Но как только грянул кризис, фактор класса, умение быстро принимать решения и работать в жёстком режиме дали компании дополнительные преимущества — и она рванула. Последние годы корпорация растёт темпами 70–90% — учитывая, что речь давно уже идёт не о среднем бизнесе, а о компании с выручкой более 15 млрд рублей и со штатом в 12 тысяч человек, эта динамика весьма впечатляет. За прошедшие пять лет «Глория» сделала очень важную вещь — она превратилась из компании-производителя в компанию-продавца. В середине нулевых Мельников заботился только об одном — себестоимости и объёме продукции, отгружаемой дилерам. Сейчас весь объём произведённого продаётся через собственную розничную сеть, которая на начало 2012 года насчитывала 450 магазинов по всей стране. Это была четвёртая фаза развития корпорации в трактовке Мельникова — сейчас начинается пятая. К 2015 году компания намерена перешагнуть планку в тысячу магазинов. Дальше просматривается перспектива выхода на внешние рынки — «Глория» уже имеет дизайнерские центры в Италии и Китае.

«Для меня слово jeans означало “свобода”», — говорит Владимир Мельников, соответственно, «слава», причём в значении «божественной славы» — другие значения этого слова: «сияние», «нимб». На этих ценностях Мельников и замешал свой бизнес — и разговор о них присутствует в диалоге, каких бы практических вещей он ни касался, — в виде отсылки к библейским сюжетам, но при этом в совершенно бескомпромиссном представлении об индивидуальной свободе. Это накладывает отпечаток на восприятие государства. Мельников законопослушен, но не более того. Никакими политическими проектами его не заманить, он выскальзывает, как только ощущает, что его пытаются контролировать. Так было с «Деловой Россией» — Мельников был в числе создателей организации и в начале нулевых входил в её правление. А затем ушёл. Наш собеседник в этом смысле — представитель целой прослойки русского бизнеса, которая держится на независимых индивидуальностях. Работать с такими российская власть ещё не научилась. А их надо слышать, привлекать, заинтересовывать, им надо помогать, решая за счёт этого вопросы модернизации региональной экономики. Потому что уж работать они точно умеют. Нужно думать, как сделать так, чтобы успехи значимых единиц стали фундаментом для развития территории — учитывая масштаб империи Мельникова, это не преувеличение.

Компания в 2011 году выросла на 72,2 процента. Но когда мы говорим о темпах прироста, надо учитывать, что есть компании, которые растут, потому что это модно. Они растут в надежде, что завтра их кто-то купит, кто-то даст им деньги. А когда мы растём феноменальными темпами, мы учитываем прежде всего, что у нас должна быть прибыль. Есть прибыль — значит, мы остаёмся независимыми. Если говорить о бизнесе в Ростовской области и в стране, то 90 процентов компаний зависимы. Потому что у них нет прибыли при большом росте.

Объём выручки компании по результатам 2011 года — 15 миллиардов 550 миллионов рублей. Был план на 16,2 миллиарда, но возникли некоторые проблемы: затраты на сорсинг, глобальные экономические явления. Получилось, что немного не дотянули.

Задание: Изучить опыт деятельности компании, провести анализ ее стратегического положения и ответить на вопросы.

Вопросы:

1. Оцените соответствие целей бизнеса на первоначальном этапе целям государства в области сбалансированности экономической системы в части развития легпрома. Как это повлияло на условия развития бизнеса?

2. Как вы оцениваете цель компании превратиться из компании-производителя в компанию-продавца? Какие целевые ориентиры и приоритеты следует рассматривать в этих двух форматах бизнеса?

3. Познакомьтесь с миссией компании "Глория Джинс". Насколько грамотно она по вашему мнению сформулирована и выполняет ли в таком формате миссия компании свои функции?

4. К какому типу относится такая формулировка миссии? Обоснуйте.
5. Использует ли в практике ведения бизнеса С. Мельников стратегическое видение? Как следует на ваш взгляд сформулировать стратегическое видение компании?
6. Сформулируйте глобальные цели на каждом из этапов развития компании "Глория Джинс". Как вы считаете - эти цели достигнуты?
7. Можно ли рассматривать бизнес С.Мельникова платформой для развития региональной экономики? Как следует в этом случае обеспечивать приемлемость целей бизнеса и власти?
8. Почему компания в качестве базовой цели рассматривает рост при обеспечении необходимого уровня прибыли? Что это дает компании сегодня в условиях отечественной практики ведения бизнеса?
9. Какие цели в области технологий обеспечивают успех организации? Опишите опыт в этом направлении "Глории Джинс". Приведите примеры успешной деятельности в этой области других компаний.
10. Почему руководитель компании рассматривает в качестве основной управленческой технологии "риск-менеджмент"? Какие цели предпочтительны при использовании этой технологии?
11. Какие принципиальные целевые установки определяет для себя руководитель компании на каждой фазе роста? Какие вы видите цели компании на пятой стадии роста?
12. Какую цель роста рассматривает компания сегодня? Что определяет этот выбор?
13. Можно ли цели, которые ставит перед собой компания идентифицировать как достойные? Обоснуйте.
14. Почему такое название у кейса? Можно ли это высказывание рассматривать как основу для реализации стратегии в современных условиях?

Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды

Бизнес-кейс «Серая колбаса по доступной цене»

В Москве открылась сеть магазинов натуральных продуктов «ВкусВилл». Компании удалось поставить товары без химических добавок в средний ценовой сегмент.

Магазины «ВкусВилл» будут насаждать моду на натуральную еду среди массового покупателя.

«Покупатели постоянно спрашивали: почему вы продаете только молочку, а где же мясо, рыба?» — около прилавка с мясными продуктами продавщица объясняет покупательнице, как популярная в Москве розничная сеть натуральных молочных продуктов «Избенка» «эволюционировала» во «ВкусВилл». Оборот «Избенки», которую предприниматель Андрей Кривенко с партнерами запустил в 2009 году, за 2011-й вырос в пять раз, до 20 млн долларов, и сейчас у сети уже 130 точек. Так что владельцы решили расширить ассортимент своих магазинов. Компания запустила четыре тестовых магазина у дома «ВкусВилл», где помимо молока предлагает мясо, рыбу, овощи и фрукты, хлеб без химических добавок — консервантов, стабилизаторов и проч.

По сравнению с другими магазинами натуральной еды «ВкусВиллу» удалось радикально снизить цены на свои продукты (см. график). Позиционируясь фактически в массовом ценовом сегменте, вновь созданная сеть, таким образом, делает ставку на большие объемы продаж. В то же время потенциал ее формата еще неясен, и отцы-основатели пока не строчат бизнес-планов по развитию. Неизвестно, сможет ли привлечь массового покупателя магазин у дома с ограниченным ассортиментом — здесь нет конфет, чипсов, спиртного. Да и внешне натуральные продукты неприглядны: колбаса, например, во «ВкусВилле» серая, поскольку не содержит фиксатора окраски, яблоки — мелкие и с червоточинками.

Задание: Изучить опыт деятельности компании, провести анализ ее стратегического положения и ответить на вопросы.

Вопросы:

1. Какие действия компании «ВкусВилл» следует рассматривать как стратегические?
2. Какие конкурентные преимущества созданы руководством компании. Насколько успешно они работают?
3. Можно ли компанию «ВкусВилл» отнести к категории компаний-газелей? Почему? Обоснуйте.
4. Можно ли сказать, что компания использует стратегию голубого океана?
5. Почему создатели компании достаточно осторожно относятся к разработке планов развития? Что определяет возможности и угрозы для «ВкусВилл»?
6. Опишите формат деятельности компании. Как Вы оцениваете его потенциал?
7. Что определяет возможности компании по снижению цен на продукцию?
8. Какие сильные и слабые стороны можно отметить в деятельности компании?
9. Раскройте содержание нового тренда на рынке ритейла.
10. Какие стратегии используют компании на рынке торговли здоровой едой?
11. Какие действия руководства «ВкусВилл» можно расценивать как стратегически верные?
12. Какие средства «ВкусВилл» использует для информирования потребителей и насколько эти действия способствуют привлечению потребителей? Что вы можете предложить в решении этой проблемы?
13. Предложите свой вариант стратегии развития «ВкусВилл».

Тема 3. Анализ внутренней среды организации**Кейс «Стратегические ресурсы - основа принятия решения о выборе стратегии»**

Компания "Ресурс" занимается производством крупы с 1992 года. Одна из самых доходообразующих линеек ее продукции — крупа в варочных пакетах. Продажи стартовали в 1999 году, и до 2007 года росли до 25% в год в натуральном выражении и до 40 — 50% в денежном. Но потом началась стагнация, рост не более 1 — 2% в год. Сначала все списывали на кризис, но потом пришло более глубокое осознание проблемы. К тому моменту компания имела обширную представленность, до 60% бакалейной полки в категории варочных пакетов, была очень развитая сеть дистрибуции по всей стране, а объемы не росли — рынок подошел к насыщению. Рынок круп в стране в целом не растет уже десять лет.

Какая стратегия должна быть выбрана компанией в этих условиях, учитывая ее внутренние стратегические ресурсы?

Тема 4. Базисные стратегии бизнеса**Бизнес-кейс****Международная экспансия**

Крупный российский банк готовится к выходу на рынок других стран. Но ряд проблем с культурой и коммуникацией не дают CEO компании покоя. Ему нужно оперативно решить важные вопросы и быть готовым к встрече с иностранными партнерами.

После заседания совета директоров Аркадий Борисов находился в состоянии энергичном, но в то же время задумчивом. Причина первого была понятна – руководство банка одобрило стратегию выхода на рынки Америки и Азии, подтвердила полномочия Борисова и готова была уже получать первые результаты. А вот задумчивости CEO "Российского Глобального Банка" добавлял тот факт, что он не готов вести переговоры с иностранными партнерами без переводчика.

За первой утренней чашкой кофе Борисов позволял себе пять минут в день просматривать новости. И конечно же, его волновало, что пишут о банке и о будущем развитии. И вот точно, первой же новостью: "По данным источника газеты "Ведомости", "Русский Глобальный Банк" (РГБ) готовит скорейший выход на рынки финансирования в Азии и Америке. В частности, источником называется первый квартал 2021 года. Заниматься открытием первых офисов будет СЕО банка Аркадий Борисов, занимающий эту должность с 2015 года".

Быстро проглядев новость, и не узнав для себя ничего нового, Борисов обратил внимание на небольшой баннер с рекламой другого новостного портала: "Знание иностранных языков в России – проблема повсеместная. По исследованиям ЕФ, Россия занимает лишь 36-е место из 63, и является 22-ой из 24 в Европе".

- А то я не знал! - Борисов залпом допил остывший кофе, встал из-за стола, и подошел к окну во всю стену, чтобы взглянуть на Москву с высоты птичьего полета – головной офис РГБ находился в Москва-Сити. Он всегда так делал, когда нужно было "проветрить голову". С небоскреба Москва казалась такой серой, мутной, даже какой-то покоренной. И с точки зрения 47-летнего топ-менеджера так и было. 100 офисов только в Москве, еще более 1000 в регионах. За четыре года его работы банк вырос в семь раз, его знали, уважали. "Но пора двигаться дальше", - подумал Борисов и с грустью отвернулся от окна.

Уже две недели глава РГБ пытался решить вопрос с отбором сотрудников в командировку, точнее даже в две командировки, для поездки в Сао Паоло команда была собрана процентов на 60%, для Шанхая – лишь на 30%, и все потому, что одних и тех же людей нужно клонировать и разослать в обе страны.

Первая встреча с китайскими партнерами в Москве прошла, как казалось Борисову, нормально. Они встретились в офисе, по русской традиции делегацию встречали хлебом-солью, потом переместились в ресторан, там Борисов проявлял галантность, ухаживал за дамой вице-президентом, на прощание долго обнимались и обещали в ближайшее время встретиться уже в Пекине... Но что-то тогда было не так, Борисов это почувствовал и даже заподозрил, что китайцы как-то хотят его обмануть, но на бумаге все было честно и кристально прозрачно.

"Да мне и самому не помешал бы брат-близнец! – Борисов с яростью сжал кулаки. "Как мне решать проблемы, а они точно будут, если быть нужно на двух континентах?"

"Один плюс, когда в Бразилии ночь, в Китае день, и если отказаться ото сна вообще, то можно все успеть! – Борисов невесело ухмыльнулся, откинулся на спинку кресла и заложил руки за голову. "Опять на этой неделе пропускаю фитнес, а обещал себе минимум два км в бассейне" – мелькнула на задворках сознания мимолетная мысль.

Финишд МГИМО

Дверь открылась и в кабинет заглянул помощник Борисова, Андрей с ноутбуком в руках:

- Прошу прощения, Аркадий Петрович, на связи наши партнеры, мы должны обсудить текущие вопросы.

- Да, проходи, Андрей, включай пока связь.

Через минуту Борисов уже был готов общаться с иностранными партнерами, прибегая к услугам Андрея в качестве переводчика.

- Hello Carlos, nice to meet you, how are you! – разом выдал все свои знания английского Борисов.

- Good morning, Arkady, or should I rather say good evening? – на экране лучезарно улыбался партнер.

- Что он говорит? – бросил в сторону Андрея Аркадий.

- Шутит, что у них утро, у нас вечер, - тихонько сказал Андрей.

- Скажи, что он только начинает работать, а мы уже погружены в наши дела. И так, давайте вернемся к тому, на чем мы остановились в прошлый раз.

Спустя полчаса Аркадий стоял в туалете перед зеркалом и вытирал пот со лба. "Непросто отвечать быстро, когда еще нужно осознать, а что, собственно они от меня хотят".

В результате переговоров партнеры договорились о личной встрече в Сао Паоло через месяц, причем Борисов должен прибыть туда уже с командой, чтобы готовить открытие первого офиса. При этом основные переговоры по бюджету на само помещение и найм сотрудников нужно провести в ближайшую неделю. И даже если он и найдет другого переводчика, проблема с коллективом остается.

"Так, проблема с очередностью поездок как-то отпала сама собой", - пробормотал Борисов.

Кадровый голод

"Решить вопрос с переездом и кадрами" – как назло появилось напоминание на экране смартфона.

- Да помню я! – вслух выкрикнул Борисов. Через полчаса команды "десантников" для поездки в Южную Америку и Китай были собраны на 99,9%.

Борисов взял трубку и набрал телефон HR-директора банка: - Людмила Валентиновна, зайдите ко мне с вашими данными по сотрудникам. Через пять минут в кабинет вошла Людмила Кривцова с планшетом в руках: - Давайте сразу к делу. Я отобрал сотрудников для командировки, я прекрасно понимаю, что нам просто больше некого отправить, но основной вопрос – коммуникация с представителями наших партнеров на той стороне. Как у них с английским?

- Аркадий Петрович, большинство имеют средние навыки, то есть школа и институт, почти без практики, разве что во время отпуска. Два человека имеют базовые знания английского, но бегло общаются на немецком и французском. - То есть нам еще нужен постоянный переводчик, который будем всех их сопровождать, вселять, покупать им еду? Так?

- Нет, ну что вы, конечно, с элементарными потребностями они все справятся, это я гарантирую, но вот общение по финансовым вопросам, наладке сетей и бог еще знает чего, будут сложности.

- А разве банк не оплачивает обучение английскому в офисе? - Да, вы правы, но проблема у нас в посещаемости. Мы записали всех этих людей, а также второй и третий эшелон команды на самый интенсивный курс – три раза в неделю по утрам. Но знаете, сколько занятий в среднем посещает каждый из них в месяц? Два! Они просто физически не могут все успеть. Работы много, времени мало. Так что такие занятия, к сожалению, не эффективны. Борисов задумчиво постучал пальцами по крышке стола. - А хорошие новости есть?

А как же, - воспряла духом HR-директор. – Сотрудники помладше из последнего набора хорошо знают язык (пауза), но пока не полностью вошли в рабочий ритм.

- Я понял, будем думать, вы тоже как-то напрягитесь, придумаем, как выходить из ситуации.

Борисов взял ежедневник и написал: Встреча через 1 месяц.

Задачи

- Разработать стратегию поведения с партнерами
- КАК??? Узнать культуру поведения и менталитет
- Решить вопрос с обучением сотрудников
- Научиться понимать шутки партнеров!
- ...

Борисов посмотрел на часы, бросил ручку на раскрытый блокнот и пошел собираться домой, тем более, время шло к полуночи.

Вопросы кейса

1. Какую стратегию поведения с партнерами выбрать CEO?
2. Как решить вопрос с обучением сотрудников?

Тема 5. Стратегии конкуренции

Кейс " Как обеспечить устойчивую конкурентную позицию?"

Российская компания "Кварц" является портфельной компанией крупнейшей российской корпорации. Специализируется на производстве базовых материалов для полупроводниковой промышленности, специальной оптики и солнечной энергетики. Полупроводниковая промышленность в России практически не существует. Выход на зарубежные рынки является сложным. Рынки практически закрыты — отсутствует информация по ценообразованию, стандартам качества, внутренним требованиям потребителей. Многие рынки крайне консервативны (хай-тек дорого стоит) и при этом четко настроены под конкретные параметры сырьевой продукции. Поэтому стать поставщиком зарубежной компании очень сложно: потребуется от года до трех, чтобы вас просто начали рассматривать как возможного поставщика, затем вы доказываете вашу надежность как производителя (естественно, вы должны быть сертифицированы по международным стандартам качества), ну а после должны быть готовы к ведению вашей документации в формате вашего потребителя, а также к постоянному мониторингу и проверкам с его стороны.

Какую стратегию конкуренции следует использовать компании "Кварц" для выхода на мировые высокотехнологичные рынки? Или следует отказаться от этой стратегии? Обоснуйте свой выбор.

Тема 6. Портфельные стратегии организации

Кейс-задание 1. «Недетский выбор»

Компания «Ост-Вест» входит в число пяти крупнейших туроператоров, которые специализируются на детском отдыхе. Она разрабатывает маршруты и программы, заключает договоры с отелями, транспортными и принимающими компаниями, обеспечивает сопровождение групп. Готовый продукт «Ост-Вест» продает через агентскую сеть — 1470 турагентств по всей России, работающих за комиссионные.

Программы детского отдыха приносят компании около 70% оборота (выручка «Ост-Вест» составила 118 млн руб.). Основные объемы продаж в этом бизнесе приходятся на лето. В осенние, весенние, новогодние каникулы, а также на майские праздники спросом пользуются детские экскурсионные туры, но количество групп несравнимо меньше, чем летом (15% зимой против 85% летом). «Рентабельность на массовых направлениях в туризме в лучшем случае достигает 5%, поэтому что-то заработать мы можем только на больших объемах. Зимой же их хватает только на то, чтобы покрыть затраты на содержание детского отдела из шести человек, а сотрудники оказываются недозагруженными», — поясняет генеральный директор компании «Ост-Вест» **Зоя Бондарь**.

Предоставлять сотрудникам в межсезонье оплачиваемые отпуска было бы слишком накладно. Отправлять людей в неоплачиваемые — значит потерять команду и навредить бизнесу. Коллектив формировался долго, но сейчас в компании отличная команда, текучки практически нет. Выход — занять людей в новых направлениях.

Вопросы:

1. Опишите, как построен бизнес «Ост-Вест».
2. Как вы можете оценить внешнюю среду организации?
3. Можете ли Вы сказать, что директор компании использует стратегический подход?
4. Как можно оптимизировать внутренние процессы в организации и чем загрузить персонал детского отдела зимой, чтобы сотрудники могли вернуться к своим обязанностям летом? Можно ли сказать, что это задача стратегического уровня?

5. Является ли на Ваш взгляд портфель компании сбалансированным? Представьте структуру этого портфеля. Какие внутренние проблемы этим обусловлены?
6. Какие ключевые факторы успеха характерны для этой сферы бизнеса? Насколько «Ост-Вест» овладела этими факторами?
7. В чем специфика бизнеса «Ост-Вест»? Насколько он является привлекательным?
8. Что необходимо предпринять для усиления конкурентных позиций организации?
9. Оцените с позиции привлекательности рынок автобусного туризма. Как эти тенденции повлияли на размеры «Ост-Вест»?
10. Как Вы можете оценить усилия руководства по развитию горнолыжного отдыха. В чем основные проблемы компании по данному направлению?
11. Что нужно на Ваш взгляд для развития спортивного туризма?
12. Какие перспективы у компании при развитии лечебного туризма? Какие возможности и угрозы в этом направлении могут иметь место?
13. Как Вы оцениваете возможности компании по развитию внутреннего туризма? Позволит ли этот вид деятельности решить проблемы компании?
14. Развивать ли понемногу все перспективные направления или сосредоточиться на одном?
15. Можно ли сломать стереотип турагентств, которые привыкли воспринимать «Ост-Вест» исключительно как детского туроператора?
16. Предложите свои варианты развития турфирмы. Какие навыки стратегического характера руководителя в большей степени будут способствовать реализации предложенных решений?

В настоящее время фирма "Ост-Вест" активно развивается. Проблема балансировки портфеля остается актуальной. Выбор руководства фирмы был сделан в направлении освоения горнолыжного отдыха.

1. Используя материалы <http://www.ostwest.ru/>, оцените правильность стратегического решения.

2. Предложенные вами решения могли бы составить стратегическую альтернативу действиям руководства фирмы и обеспечить более устойчивую позицию компании в современных условиях?

Кейс - задание 2. "Чем заниматься, чтобы преуспеть?"

Уральская компания "Очки для вас" присутствуем на рынке более 20 лет, изначально компания была основана как производственная. Впоследствии стала развивать свою розничную сеть продаж. В производственном направлении перспективной областью является изготовление индивидуализированных рецептурных очковых линз. Индивидуальные средства коррекции зрения в среднем дают клиенту качество в полтора раза лучше, чем стандартные. По стране доля индивидуальных линз составляет 2,5% в объемах продаж очковой оптики, в нашей сети — 35 — 40%.

Какую портфельную стратегию необходимо выбрать компании?

Следует ли развивать масштабнее розничную сеть?

Какое конкурентное преимущество следует формировать компании и какие барьеры могут ее защитить?

Тема 7. Процесс реализации стратегии

Кейс «Успех в реализации стратегии»

Компания А начала свою деятельность на региональном рынке грузоперевозок, начав с сектора мелких перевозок.

Порог входа на рынок грузоперевозок в России очень низкий — более 50% грузовых автомобилей в стране зарегистрированы на частных лиц. Конкуренция при этом высока, рынок не систематизирован. Процесс грузоперевозок в России в сфере b2c по состоянию близок к хаосу.

Рынок грузоперевозок в России не имеет контролируемых отраслевых стандартов и не лицензируется, поэтому надёжность поставщиков услуг остаётся одной из главных его проблем.

Решения, которые команда «А» применила в этой области, кажутся очевидными, но компания пока не испытывает давления конкурентов. «Все почему-то считают, что это не будет и не может работать в наших условиях», — говорит один из основателей компании. «Часто, чтобы объяснить, в чём наше отличие от онлайн-досок объявлений, мы сравниваем себя с eBay», — говорит генеральный директор компании «А». «Да, мы как eBay, только в сфере грузоперевозок», — подтверждает его компаньон Алексей. По его словам, начать проект его с друзьями (основателями компании являются также Дмитрий и Иван) заставило полное отсутствие подобной услуги на рынке.

Сопоставив европейские версии возможных вариантов услуг, Алексей, Иван и Дмитрий пришли к выводу, что похожие механизмы должны работать и в российских условиях. Первичный мониторинг рынка был локальным, «прототип» проекта запустился в конце 2010 года по одному из регионов.

Постройте бизнес-модель компании и определите стратегию ее развития.

Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Какие действия компании могут обеспечить надёжность грузоперевозок?
2. Определите эффективную схему монетизации проекта.
3. Следует ли вводить дополнительные услуги: страхование и отслеживание груза.
4. Определите и конкретизируйте роль качественного сайта для компании в этой сфере.

Типовые задания для подготовки к зачету с оценкой

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией. Особенности современного этапа развития методологии стратегического менеджмента.
3. Школы стратегического менеджмента по Г. Минцбергу и их характеристика.
4. Задачи стратегического менеджмента.
5. Стратегическое видение. Управление по VISION. Ошибки при разработке видения.
6. Понятие миссии организации. Типология миссий. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
7. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации. Методика PATTERN.
8. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях. Матрица Vencil R. T. / P. Lagrange.
9. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
10. Технология и модели PEST-анализа.
11. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения. Выбор групп влияния.
12. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации. Порядок проведения.
13. Основные техники и технологии отраслевого анализа: кривая жизненного цикла отрасли, определение емкости рынка, оценка уровня концентрации рынка, модель Портера, опытная кривая, КФУ.

14. Формирование и использование корневых компетенций в системе стратегического управления.
15. Анализ ближайших конкурентов. Стратегические группы конкурентов. Позиционная карта конкурентов. Процесс применения метода позиционирования конкурентов.
16. Анализ потребителей в системе стратегического управления. Оценка удовлетворенности потребителей (метод CSI).
17. Сущность и содержание управленческого анализа. Методы управленческого анализа.
18. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
19. Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Концепция SCM. Сеть создания стоимости как альтернативный подход.
20. Оценка конкурентоспособности компании. Методы оценки. Конкурентный профиль компании.
21. Направления и инструменты поиска стратегических проблем в организации. Техники и технологии ревизии процессов.
22. Цели и основные этапы портфельного анализа. Рекомендуемые портфельные стратегии и их характеристика.
23. Матрица Бостонской консультационной группы.
24. Матрица McKincey – General Electric.
25. Матрица фирмы Arthur D. Littel (ADL/LC).
26. Модель Ansoff (Ансоффа).
27. Базисные стратегии бизнеса.
28. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
29. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
30. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
31. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
32. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
33. Стратегии конкуренции поведения на целевом рынке.
34. Особенности стратегии «наилучшей» стоимости.
35. Цепочка ценностей как инструмент стратегического менеджмента. Анализ структуры цепочки ценностей.
36. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
37. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
38. Стратегия временных конкурентных преимуществ.
39. Цели, мотивы и механизмы диверсификации.
40. Стратегии диверсификации и их классификация.
41. Организационное обеспечение реализации стратегии. Политика, регламент, стратегические инициативы, правила, бюджет.
42. Стратегии интеграции и их классификация.
43. Стратегии сокращения и их классификация.
44. Стратегии концентрированного роста и их классификация.
45. Экономическая интеграция как механизм реализации стратегии роста компании. Классификация интеграционных формирований.
46. Функциональные и операционные стратегии.
47. Матрица Томпсона-Стрикленда как инструмент выбора стратегических действий.
48. Использование стратегического куба для обоснования стратегических действий.
49. Проект PIMS и его использование в системе стратегического менеджмента.
50. Стратегия гармонии поддерживающих и «подрывных» технологий по

К. Кристенсену.

51. Стратегия корневых компетенций по Г. Хамелу и К. Прахаладу.
52. Стратегия как революция по Г. Хамелу.
53. Стратегия «голубого океана» по Ч. Киму и Р. Моборн. Основные "ловушки" стратегии "алого океана".
54. Стратегия динамических способностей по Д. Тису.
55. Проблемы при реализации стратегии. Результаты современных исследований.
56. Методология CPR (Corporate Performance Management) в реализации стратегии
57. Система сбалансированных показателей: основные проекции и компоненты.
58. Принципы разработки стратегических карт системы сбалансированных показателей.
59. Использование показателей КРІ в рамках стратегического планирования и реализации стратегии.
60. Особенности стратегического управления по методологии Д. Нортон и Р. Каплана.

Типовые практические задания для подготовки к зачету с оценкой

Задание 1.

Определить, какое отношение имеет приведенный ниже факт к разработке конкурентной стратегии компании.

Компания, владеющая ноу-хау в области телекоммуникаций, стала замечать, что по мере того как распространяются передовые методы производства, уменьшаются ее конкурентные преимущества. Как было определено, такое распространение происходит через технические журналы, рекламные издания, в процессе посещения предприятий компании делегациями, бесед поставщиков и потребителей и в результате ухода с предприятий квалифицированных специалистов. Передача технологий также осуществляется путем продажи лицензий. Ранее одно из предприятий было продано другой компании, видимо заинтересованной в определенной технологии. Чем больший доступ к ноу-хау получают компании из разных стран, тем выше их способность к расширению производства и лидерству в конкурентной борьбе.

Задание 2.

Определить, какое отношение изложенные ниже процессы имеют к разработке стратегии фирмы, у которой есть интересы, связанные с указанным рынком.

Несколько национальных фирм действуют в соответствии с долговременной агрессивной стратегией завоевания лидирующего положения на мировом рынке. При этом на продукцию отрасли возник спрос в других странах. Частично были сняты торговые барьеры. Перелив технологий дал возможность большему числу компаний из многих стран осуществить полномасштабное проникновение на новый рынок. Существенная разница в стоимости труда в разных странах явилась причиной строительства промышленных предприятий специализирующихся на производстве трудоемкой продукции, в странах с низкой средней зарплатой (в Южной Корее, в Сингапуре, на Тайване), где она составляет лишь четверть средней зарплаты в США. Экономия на масштабах производства также значительно возросла при распространении деятельности фирм с национального рынка на мировой. Все возрастающая способность транснациональных корпораций (ТНК) передавать из страны в страну продукцию, маркетинговые и управленческие ноу-хау со значительно меньшими издержками, чем это могут сделать компании, действующие только в одной стране, дает ТНК крупные конкурентные преимущества. Следствием этого являются изменения условий конкуренции между ведущими фирмами.

Задание 3.

Определить факторы, указанные с ситуации. Назвать родственные факторы, связанные не с уходом фирмы с рынка, а с проникновением на него.

В своей деятельности фирма столкнулась с действиями факторов, препятствующих ее уходу из отрасли (с рынка). Эти факторы стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они вынуждают фирму продолжать функционировать в отрасли, где рентабельность достаточно низкая. Эти факторы отчасти носят социально-политический, отчасти экономический и отчасти эмоциональный характер. Последнее означает, что фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери.

Задание 4.

Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и назвать ее конкурентную стратегию.

Компания Ritz-Carlton, работающая на рынке гостиничных услуг, ориентируется на путешественников и клиентов, желающих и способных платить за изысканное обслуживание и первоклассные индивидуальные услуги. Отличие отелей Ritz-Carlton: 1) превосходное местонахождение и великолепный вид из большинства комнат; 2) отражение национального колорита в архитектуре зданий отелей; 3) великолепные рестораны с изысканным меню; 4) элегантные вестибюли и места отдыха; 5) бассейны, спортивные залы и другие помещения для досуга и времяпрепровождения; 6) повышенное качество обслуживания номеров; 7) масса гостиничных услуг и возможностей для восстановления сил непосредственно в отеле; 8) большой, хорошо обученный штат сотрудников, который готов выполнить каждое желание клиентов наилучшим образом.

Задание 5.

Определите характер конкурентной стратегии компании LL.

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: "Вся наша продукция удовлетворит вас на 100%. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим их на вас счет, в зависимости от ваших пожеланий".

Задание 6.

На основе изложенной ниже информации определить стратегию компании Toyota.

Компания Toyota Motor Co. широко известна как лидер по издержкам среди мировых производителей автомобилей. Несмотря на высокое качество товара, компания достигла абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике, а также позиционированию своих моделей по ценам от низких до средних, когда товар высокой степени ценности для потребителя производился с низкими издержками. Компания Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей. Стратегия компании Toyota имела три характерные черты:

1. Использование своего опыта производства высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производстве элитных машин, но с издержками ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW. Специалисты компании Toyota считали, что их производственные навыки позволят разработать великолепные отличительные характеристики элитных моделей и поднять качество этих моделей с меньшими затратами, чем у производителей-конкурентов.

2. Снижение цен благодаря своим относительно низким производственным издержкам (Mercedes и BMW продавали свои модели от 40 до 75 тыс. долл., а иногда и выше). Toyota верила, что благодаря преимуществу по издержкам цены на элитные модели ее производства могут быть в пределах 38-42 тыс. долл., что позволит привлечь покупателей, для которых цена имеет относительно небольшое значение, и убедить владельцев кадиллаков и линкольнов покупать элитные модели Lexus.

3. Создание сети дилеров моделей Lexus, не связанной с обычными каналами распространения компании, чтобы обеспечить особое, персональное отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Модели 1993-1994 гг. серии Lexus 400 продавались по цене от 40 до 50 тыс. долл. и конкурировали с моделями Mercedes серии 400/300E, BMW525i/535i, Nissan Infiniti Q45, Cadillac Seville, Jaguar и Lincoln серии Continental Mark VII. Серия Lexus 300 имела еще более низкие цены – от 30 до 38 тыс. долл. и конкурировала с такими моделями, как Cadillac Eldorado, Acura Legend, Infiniti J30, Buick Park Avenue, серия C-Class компании Mercedes, серия 315 BMW и новая серия Aurora компании Oldsmobile.

Стратегия компании Toyota была настолько успешной, что компания Mercedes, чтобы стать более конкурентоспособной, прекратила производство моделей 1994г. и снизила на них цены, введя на рынок вместо них новую серию автомобилей C-Class по цене 30-35 тыс. долл. Модели Lexus LS 400 Lexus SC 300/400, по оценке всемирной автомобильной ассоциации, заняли по качеству в 1993г. соответственно первое и второе места.

Задание 7.

На основе анализа изложенной ниже ситуации определите основные черты конкурентной стратегии компании FE.

Компания Federal Express новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузовые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. Компания Federal Express сфокусировала свое внимание на рынке оказания почтовых услуг, связанных с доставкой посылок малых размеров и документов в течение ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня и затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. Таким образом, затраты компании были достаточно низкими, что позволило ей гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 долл. В итоге в 1986 г. Federal Express имела 58% рынка по доставке посылок самолетами против 15% компании UPS, 11% Airboure Express и 10% Emery/Purolator.

Задание 8.

Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.

Компания Iowa Beef Packers смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при упаковке говядины обычно включает в себя: доставку скота на сборные пункты – фермы и ранчо, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мясные магазины.

Компания Iowa Beef Packers построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на этом предприятии на мелкие, удобные для упаковки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть.

Транспортные расходы, обычно составляющие большую часть в затратах, были значительно снижены благодаря тому, что удалось избежать потерь веса скота при транспортировке; большинство расходов при транспортировке устранялось, так как отпала необходимость перевозить туши и нести связанные с этим затраты. Успех стратегии компании оказался таким внушительным, что в 1985 году, оставив позади

предыдущих лидеров – Swift, Wilson и Armour, она стала крупнейшим расфасовщиком мяса в США.

Задание 9.

Используя предложенную информацию, определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворять особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Задание 10.

На основе анализа ситуации определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Свою деятельность фирма строит на основе стратегии, для которой характерна ориентация на покупателя, проявляющего интерес к реальной и осознанной ценности товара. В основе конкурентного преимущества – предоставление покупателям большей ценности за их деньги. Ассортиментный набор строится так, что характеристики товара устанавливаются на уровне – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых. Маркетинговая стратегия предполагает предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам. Поддержка стратегии предполагает индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта.

Задание 11.

На основе анализа ситуации определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества является способность фирмы предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов, ассортиментный набор включает много разновидностей товаров, делается акцент на обеспечение потребителю возможности выбора среди различных характеристик; в производстве ведется поиск путей создания ценностей для покупателей, создания превосходного товара. Маркетинговая стратегия предполагает создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить, а установление повышенной цены, покрывает дополнительные издержки, связанные с созданием таких качеств. Поддержка стратегии выражается в концентрации на нескольких ключевых отличительных чертах товара, усилении их и создании соответствующей репутации и имиджа.

Задание 12.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и альтернативный вариант этой стратегии, для которой характерна ориентация на широкий круг покупателей на всем рынке.

Фирма придерживается одной из общих стратегий конкуренции, направленной на создание конкурентных преимуществ. Она заключается в стремлении компании к уникальности в том аспекте, который важен для большинства клиентов определенного сегмента рынка. Это приводит к повышению издержек производства. Стратегия фирмы не вполне совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонны платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Задание 13.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и пояснить, что подразумевается под ценностью товара.

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества являются издержки производства более низкие, чем у конкурентов, ассортиментный набор включает прежде всего качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор). В производстве ведется постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара, в основе стратегии маркетинга – выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек. В качестве поддержки стратегии ведется постоянный контроль за соотношением "цена/качество". При этом цена устанавливается на разумном уровне при высокой ценности товара.

Задание 14.

Определить, какую стратегию конкуренции реализует фирма.

Фирма реализует одну из общих конкурентных стратегий, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с использованием эффекта кривой опыта. Фирма осуществляет тщательный контроль за постоянными расходами, инвестициями в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – затраты более низкие, чем у конкурентов. Фирма использует каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как, с точки зрения потребителей, ее продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Задание 15.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и возможность ее построения только на лидерстве по издержкам или дифференциации.

В своей деятельности фирма реализует одну из общих стратегий конкуренции, направленную на создание конкурентных преимуществ. Данная стратегия состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии фирмы состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты. Стратегия фирмы одновременно опирается как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет фирме добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но приводит к малой доле рынка в целом.

Задание 16.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Задание 17.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовать в рамках этой стратегии.

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя один из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность его применения потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании.

Задание 18.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Фирма в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли.

Задание 19.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и указать связь размера целевой группы (сегмента) и характера стратегии.

Компания пытается достичь преимущества в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ.

Задание 20.

Определить тип конкурентной стратегии компании.

Фирма реализует стратеги, на которой она остановилась в поисках наибольшей привлекательности с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Эта стратегия предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. Такая стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, данная стратегия предпочтительнее «чистых» стратегий низких издержек или дифференциации. Это происходит потому, что компания может предлагать товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене. Большинство покупателей предпочитает средние товары дешевым, стандартным изделиям производителей с низкими издержками или дорогим, в высшей степени дифференцированным товарам.

Задание 21.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы, и назвать другие возможные способы получения конкурентных преимуществ.

Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности. Цель была определена как выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества за счет более низких, чем у конкурентов, издержек на заданном сегменте

Задание 22.

Оценить конкурентную позицию компании «А» используя десяти бальную шкалу по сравнению с компанией «Б».

Вар. 1. Компания А имеет более низкие издержки производства зубной пасты и удобную упаковку по сравнению с компанией Б. Однако у компании Б – более широкая сеть сбыта и высокое качество. По перечисленным показателям конкурентной силы компании оцениваются следующим образом: по издержкам производства: компания А – 8 баллов, компания Б – 4 балла; по упаковке – соответственно 9 и 7 баллов; по сбытовой сети – 4 и 8 баллов; по качеству 5 и 10 баллов.

Вар. 2. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бетта.

Вар. 3. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Оцените конкурентную позицию российской компании по сравнению с украинской компанией.

	Оценка
--	--------

Этапы оценки конкурентоспособности	Компания «А»	Компания «Б»
Определение показателей конкурентной силы компании А		
Оценка сравниваемых компаний по 10-бальной системе по каждому показателю		
Суммирование полученных оценок по сравниваемым компаниям		
Оценка конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией-конкурентом на основе сопоставления результатов пункта 3		

Задание 23.

Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании «А» по сравнению с компанией «Б».

Вар. 1. По основным показателям конкурентной силы компания А получила следующие баллы: издержки производства – 8, упаковка – 9, качество – 5. Соответствующие показатели конкурентной силы компании Б оцениваются в 4,7 и 10. Важность перечисленных показателей для компаний данного производственного профиля отражается в их весовом соотношении – соответственно 0,6 : 0,1 : 0,3. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией Б.

Вар. 2. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая – в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бетта, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного профиля равно 0,7 : 0,2 : 0,1.

Вар. 3. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4 : 0,2 : 0,4. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.

Этапы оценки конкурентоспособности	Оценка	
	Компания «А»	Компания «Б»
Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента	1. 2. 3.	
Оценки сравниваемых компаний по 10-бальной системе по каждому показателю конкурентной силы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Вес каждого показателя конкурентной силы (сумма весов остается постоянной и равной 1,0) для сравниваемых компаний	1. 2. 3.	
Определение взвешенной оценки по каждому показателю конкурентной силы (результаты п.2 умножаются на результаты п.3 для сравниваемых компаний)	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Суммирование полученных оценок по каждой		

компании		
Сравнение оценки конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом исходя из сопоставления результатов в п.5		

Задание 24.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Стратегия фирмы по производству здоровой пищи является версией стратегии фокусирования и предполагает концентрацию на клиенте или конечных потребителях, проигнорированных или не замеченных крупными фирмами.

Рынок обладает значительной емкостью для получения прибыли, большим потенциалом роста, соответствует собственным возможностям фирмы и находится за пределами интересов лидера.

Задание 25.

Определить тип стратегии фирмы с учетом положения фирмы на рынке и характер конкурентной стратегии. Назовите стратегию.

Небольшая фирма, производящая краски и отделочные материалы для мебели из дерева, направляет свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования, группу потребителей с особыми потребностями. Целью в данном случае является создание конкурентных преимуществ за счет уникальности продукта; компетентность, хорошее знание товаров специального назначения или предоставление клиентам специальных услуг.

Задание 26.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Фирма по производству напитков строит свою стратегию, используя различные окольные пути с тем, чтобы выделить себя среди конкурентов. Она использует разные стратегические подходы, создавая себе репутацию фирмы, которая обеспечивает престижное качество по приемлемым ценам; разрабатывает уникальные свойства товара – особый вкус напитков; лидирует в выведении на рынок новой продукции; творчески подходит к разработке рекламы.

Задание 27.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Фирма по производству джина в своей деятельности использует подход, в основе которого – стратегия фокусирования, базирующаяся на дифференциации и ориентированная на превосходное качество товара. Маркетинговые усилия фирмы направлены непосредственно на потребителей, которые придают большое значение качеству и исполнению товара. Престижное качество товара, редкие новые свойства и тесная связь с клиентами для получения от них информации, необходимой для дальнейшего совершенствования товара, - все это сопутствует подходу.

Задание 28.

Определить стратегию фирмы.

Одним из путей укрепления позиций фирмы является слияние со слабыми компаниями или приобретение их с целью формирования компаний с более сильной конкурентной позицией и большей долей рынка. Такие авиакомпании, как Northwest, USAir, Delta, ростом своей рыночной доли обязаны приобретению небольших местных авиакомпаний. Точно так же Большая шестерка крупнейших аудиторских компаний расширила свое присутствие на внутреннем и мировом рынках за счет слияния и образования альянсов с более мелкими аудиторскими фирмами как в США, так и за рубежом.

Задание 29.

Определить, к какому типу стратегий относится стратегия фирмы.

Фирма в своей деятельности воздерживается от инициативных стратегических мероприятий и от агрессивных попыток переманить клиентов у лидера. Она предпочитает использовать подходы, не вызывающие обострения конкурентной борьбы, зачастую выбирая стратегии фокусирования и дифференциации, не нарушающие сферу влияния лидера. Фирма скорее реагирует и обороняется, чем иницирует и атакует. Предпочитая защиту нападению, она редко переходит дорогу ценовым лидерам. Фирма концентрирует свои усилия на особых сферах использования товаров, выпускаемых для определенных групп потребителей; уделяет больше внимания научным исследованиям, разработкам и прибыльности, чем рыночной доле.

Задание 30.

Определить характер стратегии компании и метод достижения конкурентного преимущества.

Американская компания, согласовывая свою деятельность в разных странах, создала условия для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества. На бразильском заводе был найден способ более эффективной сборки продукции. При этом полученные знания и опыт были переданы на сборочный завод в Испании. Знания, полученные в ходе маркетинговых исследований в Великобритании, использованы для продвижения продукта в Новой Зеландии и Австралии. Компания перенесла производство из одной страны в другую для того, чтобы воспользоваться колебаниями курса валют, учитывая уровни заработной платы, затраты на электроэнергию, а также торговые ограничения. Компания подняла репутацию своей торговой марки, последовательно используя одни и те же характеристики для дифференциации своей продукции во всем мире.

Задание 31.

Определить характер стратегии компании.

Компания Nestle – самая крупная в мире компания по производству продуктов питания с годовым доходом более 30 млрд. долл., завоевавшая рынок всех континентов и имеющая свои предприятия более чем в 60 странах.

Nestle – самый большой в мире производитель кофе. Nestle производит 200 сортов растворимого кофе, начиная со светлых для рынка США и кончая темным (эспрессо) для Латинской Америки.

Для того чтобы постоянно поддерживать полное соответствие производимого кофе типам потребителей в различных странах (или отдельных регионах внутри страны), в компании работают 4 специализированные исследовательские лаборатории с общим годовым бюджетом 50 млн. долл., которые проводят исследования и создают принципиально новые сорта кофе, отличающиеся ароматом, цветом и вкусом. Стратегия компании состоит в том, чтобы предлагаемые на конкретный рынок сорта кофе полностью соответствовали вкусам и предпочтениям любителей кофе в этой стране. Кроме этого, компания предлагает новые сорта кофе и осваивает новые сегменты там, где появляются возможности, а также изменяет сорта кофе, когда необходимо быстро реагировать на изменения вкусов и привычек потребителей.

В Японии торговая марка Nestle рассматривалась как престижный товар, и компания Nestle разработала сорт кофе специально для Японии, предложив оригинальную упаковку, удобную для подарков. В 1993г. Nestle начала продвигать растворимый кофе Nestle и кофе со сливками в крупные города Китая.

Задание 32.

Определить характер стратегии компании.

Стратегия бизнеса компании связана с избранными целевыми странами и районами торговли. При разработке стратегии обеспечивается соответствие условиям каждой страны, при отсутствии координации по странам. Продукция приспособлена к местному спросу.

Производственная стратегия предполагает создание заводов, размещенных в разных странах. При выборе источников сырья и компонентов предпочтение отдается

местным поставщикам. Маркетинг и сбыт учитывают обычаи и культуру каждой страны, где фирма осуществляет свою деятельность. Организационная структура компании предполагает создание дочерних компаний для проведения операций в каждой конкретной стране. Каждая дочерняя компания обладает относительной автономией для осуществления деятельности в соответствии с условиями конкретного рынка.

Задание 33.

Определить характер международной стратегии компании.

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея и Южно-Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов, используют несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства).

Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет свою деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране.

Задание 34.

Определить характер ситуации в отрасли, стратегию, выбранную компанией. Назовите стратегии, подходящие для подобной ситуации в отрасли.

На протяжении ряда лет – с середины 1980-х гг. – спрос на фортепиано падал на 10% ежегодно. Современные родители не уделяли занятиям своих детей музыкой того внимания, которое когда-то уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, компания Yamaha провела маркетинговое исследование с целью выяснить, какое применение находить фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн.) в Америке, Европе и Японии очень редко используется. В большинстве случаев причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили занятия музыкой, либо выросли и уехали из дома своих родителей; взрослые члены семей играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только небольшой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов используется как элемент интерьера и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышает средний уровень.

Разработчики стратегии компании Yamaha увидели в бездействующих фортепиано новые потенциальные возможности для фирмы. В соответствии с новой стратегией на рынке было предложено приспособление, которое превращало фортепиано в старомодные автоматические фортепиано, способные воспроизводить огромное количество мелодий, записанных на 3,5 дюймовом флоппи-диске (на таком же, как и для компьютера). Цена такого приспособления составляла 2500 долл. США за штуку. Одновременно Yamaha представила на рынок диск-клавир, модель звукового пианино, которое не только воспроизводило, но и записывало мелодии длительностью до 90 минут; розничная цена на диск-клавир составила 8000 долл. США. В конце 1988 г. Yamaha предложила 30 дисков с разными записями по цене 29,95 долл. за штуку и планировала увеличить их количество.

Компания была уверена, что эти высокотехнические разработки обладают большим потенциалом для увеличения спроса.

Задание 35.

Определить, какую стратегию реализует фирма. Назовите другие стратегии лидеров отрасли.

Фирма – один из лидеров своей отрасли – реализует стратегию, которая предполагает ее способность удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в связи с тем, что рыночная позиция фирмы удовлетворительная и у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также потому, что она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов и ограничений со стороны государства. Для фирмы смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции.

Задание 36.

Определить тип фирмы и тип стратегии, которую она осуществляет. Назовите другие виды международных стратегий.

Фирма действует в нескольких странах, трансформируя получаемые ими преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет единую стратегию на мировом рынке. Видение фирмы является геоцентрически. Геоцентрическая ориентация подразумевает, что рынка по всему миру одновременно сходны и различны. Поэтому можно разработать стратегию, основанную на сходстве, т.е. преодолевающую локальные особенности, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо.

Задание 37.

Определить тип, к которому относится данная фирма и объяснить причины ее неблагоприятного положения.

Фирма не сумела направить свою стратегию по одному из трех путей: лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование. В результате этого она оказалась в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Ее доля на рынке недостаточна, она испытывает нехватку инвестиций. Таким фирмам почти гарантирована низкая норма прибыли.

Задание 38.

Определить тип данной компании. Существует ли противоположный подход к деятельности на мировом рынке?

Капитал данной многонациональной компании принадлежит предпринимателям разных стран. Она образована путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Компания участвует в многонациональной конкуренции, компания допускает значительную независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

Задание 39.

Определить тип стратегии компании. Назовите другие типы стратегии, выделенные по данному признаку.

Компания реализует стратегию, которая связана с отказом от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого компания проводит политику деятельности на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е.

добивается преимуществ там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны компании.

Задание 40.

Определить тип стратегии фирмы и группу стратегий, к которой она относится.

Фирма реализует стратегию, которая предполагает осуществление торговых «вылазок» и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках. Тем самым компания как бы делает соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать ее позиции. Такие действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности (координацию торговых действий, разделение рынков сбыта и другие компромиссы).

Задание 41.

Определить стратегию фирмы.

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Задание 42.

Определить тип стратегии фирмы и противопоказания по ее проведению.

Фирма реализует стратегию, которая предполагает активную, агрессивную позицию на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается компанией по тем причинам, что ее доля на рынке сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли; кроме того фирма собирается выпустить новый товар на рынок. Кроме того, фирма осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж. Наконец, есть информация о том, что фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Задание 43.

Определить стратегию компании.

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Задание 44.

Определить тип стратегии компании.

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Задание 45.

Определить тип стратегии фирмы.

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности.

Задание 46.

Определить стратегию фирмы.

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Задание 47.

Определить стратегию корпорации в отношении указанных подразделений.

В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

3.1 Методические рекомендации преподавателям по самостоятельной работе

Планы практических и лабораторных занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана занятия. Такой подход преподавателя помогает обучающимся быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.

Начиная подготовку к такому занятию, необходимо, прежде всего, указать обучающимся разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.

Важно развивать у обучающихся умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования.

Преподаватель может рекомендовать обучающимся следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- *План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- *Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- *Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- *Тематический конспект* – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к практическим и лабораторным занятиям преподавателю следует предложить обучающимся алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме занятия, тщательно продумать свое выступление или решение.

На практических (семинарских) занятиях каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение

конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом обучающихся может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т.д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, если нужно, выступить в роли рефери. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим.

В заключение преподаватель, подводит итоги. Он может (выборочно) проверить конспекты обучающихся и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

Групповая консультация

Разъяснение является основным содержанием данной формы занятий, наиболее сложных вопросов изучаемого программного материала. Цель – максимальное приближение обучения к практическим интересам с учетом имеющейся информации и является результативным материалом закрепления знаний.

Групповая консультация проводится в следующих случаях:

- когда необходимо подробно рассмотреть практические вопросы, которые были недостаточно освещены или совсем не освещены в процессе лекции;
- с целью оказания помощи в самостоятельной работе (написание Докладов, сдача экзаменов, подготовка конференций);
- если обучающиеся самостоятельно изучают нормативный, справочный материал, инструкции, положения.

Подготовка дискуссии (круглого стола) представляет собой проектирование обучаемым обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях обучаемому необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Контрольно-измерительные материалы подготовки дискуссии

Параметр	Оценка
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен подробный план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, даны возможные варианты ответов, использованы примеры из науки и практики.	5
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, приведен один пример из практики.	4
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики.	3
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором частично (не более пяти) отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики.	2

Обзор интернет-сайтов. Разработка каталога Интернет-ресурсов по заданной теме. Каталог Интернет-ресурсов представляет собой тематически подобранный обучающимся перечень интернет-сайтов. В каталоге необходимо отразить: тему (параграф, вопрос и т.д.), название сайта, электронный адрес и дату обращения, краткое содержание интернет-сайта (перечень вопросов, на которые можно получить ответы на представленном сайте).

Контрольно-измерительные материалы каталога Интернет-ресурсов

Параметр	Оценка
В каталоге представлено более пяти тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям.	5
В каталоге представлено более трех тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям.	4
В каталоге представлено менее трех тем, сайты частично тематически подобраны, частично соответствуют теме, каталог частично соответствует требованиям.	3
В каталоге представлена одна тема, сайты тематически не подобраны, частично соответствуют теме, каталог не соответствует требованиям.	2

Обзор периодической литературы и профессиональных изданий. Результатом обзора периодической литературы является библиографический список. Библиографический список – обязательный элемент любой научной работы – Доклада, курсовой, дипломной работы, диссертации, монографии, обзора, научного отчета. Список включает литературу, используемую при подготовке текста: цитируемую, упоминаемую, а также имеющую непосредственное отношение к исследуемой теме. Большое значение имеет правильное библиографическое описание документов и рациональный порядок расположения их в списке. Библиографический список, по сути, представляет собой упорядоченные библиографические описания работ, выполненные в соответствии с государственными стандартами. Для составления библиографического списка используется краткое библиографическое описание, состоящее только из обязательных элементов.

Контрольно-измерительные материалы библиографического списка

Параметр	Оценка
В библиографическом списке представлено более 15 источников, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.	5
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.	4
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически частично соответствуют теме, оформлены с незначительными нарушениями требований к оформлению библиографии.	3
В библиографическом списке представлено менее 10 источников, тематически частично соответствуют теме, оформлены с грубыми нарушениями требований к оформлению библиографии	2

Работа в групповом проекте. Работа в проекте предполагает активное участие каждого, выполнение им переданных группой работ, направленных на достижение поставленной преподавателем цели. Работа обучающимся в групповой работе предполагает: определение зоны (сферы) работ в рамках группового проекта; разработку технического задания на проведение работы; постоянную взаимосвязь с другими участниками группы в целях достижения согласия и выполнения работы.

Контрольно-измерительные материалы работы в групповом проекте

Параметр	Оценка
Вклад в достижение поставленной цели значителен, активно участвовал в работе, содействовал благоприятному климату в группе, постоянно поддерживал связь с другими участниками группы.	5
Вклад в достижение поставленной цели важен, участвовал в работе по мере обращения, содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	4
Вклад в достижение поставленной цели не важен, участвовал в работе по мере обращения, не содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	3
В работе группы практически не участвовал, создавал видимость работы, вклад в достижение цели не внес.	2

3.2 Методические рекомендации обучающимся по самостоятельной работе

вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с источниками, с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Работа с использованием информационных технологий по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, электронный каталог ЭБС, интернет, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др. Рекомендации по написанию контрольной работы находится в методических материалах по дисциплине
Доклад, эссе	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться со структурой и оформлением доклада.
Коллоквиум	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам и др.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Обучающимся рекомендуется получить в библиотеке института учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучаемого путем планомерной, повседневной работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку обучаемого к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия обучающиеся под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной памятью, и моторную память. Следует помнить: у обучаемого, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения, прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Подготовка докладов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Доклады должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы докладов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем доклада может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы Доклада, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающихся включает только те документы, которые он использовал при написании доклада.

В приложении (приложения) к докладу могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте доклада.

Доклад должен быть выполнен до начала экзаменационной сессии.

3.3. Методические указания по подготовке к зачету/экзамену

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность обучающихся за период обучения, за изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии обучающиеся сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия обучающегося. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей обучающегося в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый обучающийся повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для обучающихся в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов, которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

3.4. Методические рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования).

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, словоописания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

– использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

3.5. Методические рекомендации по написанию реферата

Реферат - это краткий обзор максимального количества доступных публикаций по заданной теме, с элементами сопоставительного анализа данных материалов и с последующими выводами. При проведении обзора должна проводиться и исследовательская работа, но объем ее ограничен, так как анализируются уже сделанные предыдущими исследователями выводы и в связи с небольшим объемом данной формы работы. Темы рефератов определяются кафедрой и содержатся в программе курса. Преподаватель рекомендует литературу, которая может быть использована для написания реферата.

Структура реферата.

1. Титульный лист

2. Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Состоит из следующих обязательных элементов:

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые «высветились» в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников. Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов.

Объем работы должен быть не менее 16 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 14 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с «красной» строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

– текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

– каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов

Оценивая реферат, преподаватель обращает внимание на:

- соответствие содержания выбранной теме;
- отсутствие в тексте отступлений от темы;
- соблюдение структуры работы, ее четкость и обоснованность;

- умение работать с научной литературой, т.е. вычленять проблему из контекста;
- умение логически мыслить;
- культуру письменной речи;
- умение оформлять научный текст (правильное применение и оформление ссылок, составление библиографии);
- умение правильно понять позицию авторов, работы которых использовались при написании реферата;
- способность верно, без искажения передать используемый авторский материал;
- соблюдение объема работы;
- аккуратность и правильность оформления, а также технического выполнения работы.

Реферат должен быть сдан для проверки в установленный срок.

IV. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 115 с. — ISBN 978-5-7782-4675-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126600.html>— IPR SMART, по паролю
2. Самогородская, М. И. Стратегический менеджмент : практикум / М. И. Самогородская. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 192 с. — ISBN 978-5-7731-0924-2. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/111488.html>— IPR SMART, по паролю
3. Сорокина, Т. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т. И. Сорокина. — Тюмень : Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2021. — 151 с. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/117669.html>— IPR SMART, по паролю
4. Гришина, С. А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / С. А. Гришина. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>— IPR SMART, по паролю
5. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина, И. Г. Свистунова. — Ставрополь : Секвойя, 2020. — 105 с. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html> — IPR SMART, по паролю.

Дополнительная литература:

1. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html> — IPR SMART, по паролю
2. Шадченко, Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html> — IPR SMART, по паролю
3. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва : Юриспруденция, 2018. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/86541.html>— IPR SMART, по паролю
4. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. —

Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>— IPR SMART, по паролю

5. Смирнова, И. Ю. Стратегический менеджмент : методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/73283.html> — IPR SMART, по паролю

6. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html> — IPR SMART, по паролю

7. Стратегический менеджмент в IT-отрасли : учебное пособие / составители М. В. Рыбкина. — Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2019. — 140 с. — ISBN 978-5-9795-1926-5. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/106119.html> — IPR SMART, по паролю

8. Ополченова, Е. В. Стратегический менеджмент : методические рекомендации по выполнению курсовой работы / Е. В. Ополченова. — Москва : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. — 80 с. — ISBN 978-5-98699-217-4. — Режим доступа <https://www.iprbookshop.ru/51870.html>— IPR SMART, по паролю

9. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : практикум / А. В. Курлыкова. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — ISBN 978-5-7410-1367-0. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/61410.html> — IPR SMART, по паролю

10. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Емельянова. — 2-е изд. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2015. — 114 с. — ISBN 978-5-4332-0255-9. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/72183.html>— IPR SMART, по паролю

Лицензионное программное обеспечение

Microsoft Desktop School Windows//Sa Pack MVL (windows 10, windows 7) № 5 от 31 января 2019 г;

Microsoft Desktop School Office All languages/SA Pack (Microsoft Office 2010, Microsoft Office 2007) № 5 от 31 января 2019 г.;

Конвертация PDF в WORD https://www.ilovepdf.com/ru/pdf_to_word

Сжатие, оптимизация и изменение размера изображений <http://www.imageoptimizer.net/Pages/Home.aspx>

Скачивание видео с YouTube <https://ru.savefrom.net/>

Googleтаблицы <https://www.google.ru/intl/ru/sheets/about/>

Яндекс Диск <https://disk.yandex.ru/>

GoogleChrome https://www.google.com/intl/ru_ru/chrome/

Яндекс Браузер <https://browser.yandex>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Государственная публичная научно-техническая библиотека России. — <http://www.gpntb.ru/>

2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов. — <http://window.edu.ru/>

3. Электронно-библиотечная система «IPR SMART». — <https://www.iprbookshop.ru/>

4. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». — <https://e.lanbook.com/>

5. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Юрайт». — <https://urait.ru/>

6. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. — <http://fcior.edu.ru/>

7. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
8. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
9. <https://www.nalog.ru/rn39/program/>- База программных средств налогового учета
10. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
11. www.economy.gov.ru - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России
12. <http://www.fedsfm.ru/opendata> - База открытых данных Росфинмониторинга
13. <https://www.polpred.com> - Электронная база данных "Polpred.com Обзор СМИ"

Информационные справочные системы:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
2. Информационно-правовой сервер «Гарант» <http://www.garant.ru/>