

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


УТВЕРЖДАЮ
Ректор ДАОК
Н. К. Мирзоева
«26» июня 2023 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б.1.О.13 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль: Менеджмент организации

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

Дербент, 2023

При разработке рабочей программы учебной дисциплины использованы следующие нормативные правовые документы:

1. Федеральный государственный образовательный стандарт 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);
2. Федеральный закон от 29.12.2012г № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».
4. Локальные и другие нормативные акты ДАОК.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у обучающихся разрабатывать обоснованные организационно - управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

Цель изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» достигается посредством решения в учебном процессе следующих **задач**:

- сформировать представления об особенностях стратегического менеджмента организаций в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз организации, исходя из анализа внешней среды и учитывая ее стратегический потенциал с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- выработать умение формировать целевое начало в деятельности организации на основе оценки ее стратегического положения в сложном, динамичном окружении;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии в условиях динамичного окружения;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем корректировки реализации стратегии.

Воспитательной задачей является формирование российской гражданской идентичности, гражданской позиции активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего традиционные национальные и общечеловеческие гуманистические и демократические ценности.

МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к обязательной части блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» изучается в 7 семестре очной формы обучения, на 5 курсе заочной формы обучения, в 9 семестре очно-заочной формы обучения.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать	ОПК 3.1. Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды организации;	Знать: теоретические основы стратегического менеджмента, процесс разработки и реализации стратегии организации, различные классификации стратегий, условия реализации стратегии и методы

их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия		<p>контроля за выполнением стратегии;</p> <p>Уметь: применять методы разработки и реализации стратегии, выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию, обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации, анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях, разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;</p> <p>Владеть: навыками стратегического анализа, терминологическим аппаратом дисциплины Стратегический менеджмент, методами проведения конкурентного и портфельного анализа, методами разработки альтернативных стратегий;</p>
--	--	---

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- содержание базисных стратегий, основных конкурентных стратегий, стратегий диверсификации, интеграции;
- содержание и взаимосвязь основных элементов стратегического процесса; существующие подходы и методы разработки и выбора стратегий;
- модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений;

Уметь:

- исследовать стратегические ресурсы организации и направления деятельности;
- принимать успешные стратегические решения на основе различных методических инструментов проведения стратегического анализа;
- разрабатывать план реализации стратегии организации;

Владеть:

- методами реализации основных функций стратегического менеджмента;
- навыками анализа и оценки стратегического потенциала предприятия;
- навыками подготовки и принятия управленческих решений по всему комплексу вопросов стратегического менеджмента;

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	7 семестр
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	76.3	76.3
Аудиторные занятия всего, в том		

числе:	72	72
Лекции	36	36
Лабораторные	-	-
Практические занятия	36	36
Контактные часы на аттестацию (зачет с оценкой)	0,3	0,3
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	67.7	67.7
Контроль		
ИТОГО:	144	144
Общая трудоемкость	4	4

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	9 семестр
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	76.3	76.3
Аудиторные занятия всего, в том числе:	72	72
Лекции	36	36
Лабораторные	-	-
Практические занятия	36	36
Контактные часы на аттестацию (зачет с оценкой)	0,3	0,3
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	67.7	67.7
Контроль		
ИТОГО:	144	144
Общая трудоемкость	4	4

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	5 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	20.3	20.3
Аудиторные занятия всего, в том числе:	16	16
Лекции	8	8
Лабораторные	-	-
Практические занятия	8	8
Контактные часы на аттестацию (зачет с оценкой)	0,3	0,3
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	119.7	119.7
Контроль	4	4
ИТОГО:	144	144

Общая трудоемкость	4	4
--------------------	---	---

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы разделов)	Индекс компетенции
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	<p>Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода. Школы стратегического менеджмента. Особенности современного этапа развития методологии стратегического менеджмента. Стратегическое предпринимательство.</p> <p>Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.</p> <p>Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.</p>	ОПК-3.1
Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды	<p>Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.</p> <p>Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.</p> <p>Анализ непосредственного окружения. Анализ групп влияния. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод</p>	ОПК-3.1
Тема 3. Анализ внутренней среды организации	<p>Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.</p> <p>Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.</p> <p>Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность. Концепция сети создания</p>	ОПК-3.1

Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы разделов)	Индекс компетенции
	<p>стоимости.</p> <p>Определение конкурентных позиций компании.</p> <p>Количественные оценки конкурентоспособности компании.</p> <p>Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.</p>	
Тема 4. Базисные стратегии бизнеса	<p>Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией не диверсифицированной компании.</p> <p>Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам. Экономическая интеграция как механизм реализации стратегии роста компании. основные формы интегрированных структур. Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.</p> <p>Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.</p> <p>Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки, сокращения корпорации и реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.</p> <p>Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.</p>	ОПК-3.1
Тема 5. Стратегии конкуренции	<p>Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Стратегия временных конкурентных преимуществ как альтернативный подход в современных условиях.</p> <p>Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.</p> <p>Стратегии конкуренции против конкурентов. Стратегии лидера, претендента на лидерство, последователя, рыночной ниши. Особенности их применения в современных условиях.</p> <p>Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.</p>	ОПК-3.1

Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы разделов)	Индекс компетенции
	Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Стратегический куб как инструмент согласования стратегических инициатив.	
Тема 6. Портфельные стратегии организации	Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG. Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-GeneralElectric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции. Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор портфельной стратегии.	ОПК-3.1
Тема 7. Процесс реализации стратегии	Основные проблемы в процессе реализации стратегии. Барьеры в реализации стратегии. Критерии успешности реализации стратегии. Правила реализации стратегии. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением. Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля. Методология CPR (Corporate Performance Management) в реализации стратегии. Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии. Компоненты ССП. Стратегическая карта и технология ее разработки. Ключевые показатели эффективности и их использование в системе стратегического менеджмента. Проектирование ССП. Новые парадигмы стратегий - залог успешности реализации стратегических инициатив организации в сложном и динамичном окружении.	ОПК-3.1

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

Очная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	4	-	4	9
Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды	4	-	4	9
Тема 3. Анализ внутренней среды организации	4	-	4	10
Тема 4. Базисные стратегии бизнеса	6	-	6	10
Тема 5. Стратегии конкуренции	6	-	6	10

Тема 6. Портфельные стратегии организации	6	-	6	10
Тема 7. Процесс реализации стратегии	6	-	6	9.7
Итого (часов)	36	-	36	67.7
Форма контроля	Зачет с оценкой			

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	4	-	4	9
Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды	4	-	4	9
Тема 3. Анализ внутренней среды организации	4	-	4	10
Тема 4. Базисные стратегии бизнеса	6	-	6	10
Тема 5. Стратегии конкуренции	6	-	6	10
Тема 6. Портфельные стратегии организации	6	-	6	10
Тема 7. Процесс реализации стратегии	6	-	6	9.7
Итого (часов)	36	-	36	67.7
Форма контроля	Зачет с оценкой			

Заочная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	1	-	1	17
Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды	1	-	1	17
Тема 3. Анализ внутренней среды организации	1	-	1	17
Тема 4. Базисные стратегии бизнеса	1	-	1	17
Тема 5. Стратегии конкуренции	1	-	1	17
Тема 6. Портфельные стратегии организации	1	-	2	17
Тема 7. Процесс реализации стратегии	2	-	1	17.7
Итого (часов)	8	-	8	119.7
Форма контроля	Зачет с оценкой			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;

- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к зачету с оценкой.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 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.

8.2.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

8.3.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>

8.4.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/>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Кабинет экономики и менеджмента № 305 (2 корпус, 3 этаж)	Настенная доска, Учебные стенды компьютер Pentium(R)Pual-Core CPU встроенная мебель для демонстрации и хранения учебных материалов по дисциплине, 30 посадочных мест.
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.7)	16 компьютеров intel (r) cpu Принтер laser jet, локальная сеть, выход в Интернет доступ к электронной информационно-образовательной среде 36 посадочных мест.
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования (ауд.8)	Стеллажи, инвентарь, учебное оборудование

10.ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

- Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;
- Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;
- методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных

образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально-технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей

общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написания рефератов, практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Понимание смысла компетенции	<p>Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач</p> <p>Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.</p> <p>Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>
Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины	<p>Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче</p> <p>Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.</p> <p>Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии.</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>
Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины	<p>Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач.</p> <p>Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы</p> <p>Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам.</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>

1.2 Оценочные материалы для проведения текущего контроля

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (контролируемый индикатор достижения ОПК 3.1.Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды организации).

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает теоретические основы стратегического менеджмента, процесс разработки и реализации стратегии организации, различные классификации стратегий, условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии;

Вопросы для устного опроса на практических занятиях

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?

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

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, рисковый, 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

Критерии оценивания выполнения реферата

Оценка	Критерии
Отлично	полностью раскрыта тема реферата; указаны точные названия и определения; правильно сформулированы понятия и категории; проанализированы и сделаны собственные выводы по выбранной теме; использовалась дополнительная литература и иные материалы и др.;
Хорошо	недостаточно полное, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий и категорий и т. п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей литературы и других источников;
Удовлетворительно	реферат отражает общее направление изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей литературы и других источников; неспособность осветить проблематику дисциплины и др.;
Неудовлетворительно	тема реферата не раскрыта; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.

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 выполняема

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 B2B 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

Критерии оценивания образовательных достижений для тестовых заданий

Оценка	Коэффициент К (%)	Критерии оценки
Отлично	Свыше 80% правильных ответов	глубокое познание в освоенном материале
Хорошо	Свыше 70% правильных ответов	материал освоен полностью, без существенных ошибок
Удовлетворительно	Свыше 50% правильных ответов	материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях
Неудовлетворительно	Менее 50% правильных ответов	материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня

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 макроокружения на организацию в конкретной сфере деятельности с учетом современной ситуации:

Сфера деятельности	Компонента	Сила влияния	Характер влияния	Индикатор (основной макропоказатель)	Акторы
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 краткосрочных целей прибыльности (акцент на прибыльность, но не на объем)	-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 наступательного и 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
---	---	--	---	--	---

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	1600	1780	1880	1950	31	21

энергетики»						
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 продуктивном 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 аналогичный характер и масштабы реализации.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

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 рыночник, 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 отсылок 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 влияло 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 EF, 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.

Финиш 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 недогруженными», — 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 eВау», — говорит генеральный директор компании «А». «Да, мы как eВау, 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 запущен 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 надежность 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.

Критерии оценки (в баллах):

4 балла за выполнение кейсов по всем темам выставляется обучающемуся, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные в кейсе вопросы, демонстрируя продвинутый уровень освоения компетенций;

3 балла за выполнение кейсов по всем темам выставляется обучающемуся, если он дал достаточно полный ответ на вопросы кейса, демонстрируя повышенный уровень освоения компетенций;

1-2 балла за выполнение кейсов по всем темам выставляется обучающемуся, если он дал неполный ответ на вопросы кейса, демонстрируя базовый уровень освоения компетенций;

0 балла за выполнение кейсов по всем темам выставляется обучающемуся, если он не ответил на вопросы кейса и компетенции не сформированы.

11.3. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет применять методы разработки и реализации стратегии, выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию, обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации, анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях, разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;

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. Little (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, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

Результаты обучения
Владеет навыками стратегического анализа, терминологическим аппаратом дисциплины Стратегический менеджмент, методами проведения конкурентного и портфельного анализа, методами разработки альтернативных стратегий;

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 большому 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, BMW 525i/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% Airborne 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.

Этапы оценки конкурентоспособности	Оценка	
	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 регионов 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.

Определите 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.

Определите 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 находят 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).

Критерии оценивания практических заданий

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Шкала оценки для проведения зачета с оценкой по дисциплине

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<ul style="list-style-type: none"> – полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.

Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> – неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы.
Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> – не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов - не сформированы компетенции, умения и навыки, - отказ от ответа или отсутствие ответа

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ
рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ № __) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № __) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ № __) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № __) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ № __) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № __) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ № __) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ № __) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)