



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

  
УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Н.Р. Бальнская  
21.02.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ***

Направление подготовки (специальность)  
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль/специализация) программы  
Управление развитием компании

Уровень высшего образования - магистратура  
Программа подготовки - академический магистратура

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	2

Магнитогорск  
2019 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень магистратуры) (приказ Минобрнауки России от 30.03.2015 г. № 322)


Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента 10.02.2020, протокол № 6

Зав. кафедрой  Д.Б. Симаков

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 21.02.2020 г. протокол № 3

Председатель  Н.Р. Бальнская

Рабочая программа составлена:

профессор кафедры Менеджмента, д-р пед. наук  Е.В. Романов

Рецензент:

Директор ООО "БНЭО", канд. экон. наук  Ю.Н. Кондрух

**Лист актуализации рабочей программы**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от 03 09 2020 г. № 1  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

**1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

Формирование глубоких знаний в части владения методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде, формирование у будущих магистров теоретических и практических знаний и практических навыков по разработке корпоративной стратегии, программы организационных изменений, навыков использования количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, умений готовить аналитические материалы по результатам применения соответствующих методов.

## **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Стратегическое управление входит в вариативную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Современный стратегический анализ

Управление знаниями

Экономика и управление компанией

Теория организации и организационное поведение

Управление изменениями

Правовые основы управления

Управление стоимостью бизнеса

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Научно-исследовательская работа

Теория и практика бизнес-планирования

Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

## **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Стратегическое управление» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
	ПК-2 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
Знать	этапы разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений; методы реализации корпоративной стратегии и программы организационных изменений
Уметь	приобретать и применять знания в области стратегического управления в контексте разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений
Владеть	способами демонстрации умения анализировать ситуацию; способами совершенствования профессиональных знаний и умений
	ПК-4 способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

Знать	количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес процессами; состав и структуру бизнес-процессов
Уметь	формулировать типовые задачи в прикладных исследованиях; обосновывать способы поиска эффективного решения; рассчитывать количественные и качественные показатели
Владеть	методами подготовки аналитических материалов
ПК-5 владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
Знать	методики системного стратегического анализа; области практической реализации результатов системного стратегического анализа
Уметь	выбирать эффективные решения на основе результатов стратегического анализа; составлять программу позиционирования предприятия на рынке
Владеть	методиками согласования результатов стратегического анализа с подходами по выбору стратегии организации; навыками определения направлений развития организации на основе согласования решений по результатам стратегического анализа, использования матриц стратегического выбора и подходами к выбору стратегий развития, конкуренции и действий

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 10,3 акад. часов;
- аудиторная – 8 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,3 акад. часов
- самостоятельная работа – 89 акад. часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. часа

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Введение								
1.1 Предмет стратегического менеджмента. Место курса в системе наук, изучающих сферу материального и духовного производства. Связь курса с другими управленческими дисциплинами. Разработка матрицы решений на основе экспресс SWOT-анализа	2			3	40	Работа с литературой и сетевыми ресурсами;	Текущий контроль успеваемости	ПК-2, ПК-4, ПК-5
Итого по разделу				3	40			
2. Методика «обратного» SWOT-анализа								
2.1 "Обратный" SWOT-анализ: сущность и специфика применения	2			1/И	15	Работа с литературой и сетевыми ресурсами	Текущий контроль успеваемости	ПК-2, ПК-4, ПК-5
Итого по разделу				1/И	15			
3. Матрицы стратегического выбора								

3.1 Матрица «Рост-доля рынка» (матрица БКГ), ее преимущества и недостатки. Матрица Мак-Кинси «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция». Модель ADL-LC («Конкурентная позиция – стадия жизненного цикла»). Модель («Состояние отрасли – конкурентное положение»). Принятие стратегических решений на основе матричных моделей.	2			2/И	19	Работа с литературой и сетевыми ресурсами	Текущий контроль успеваемости	ПК-2, ПК-4, ПК-5
Итого по разделу				2/И	19			
4. Стратегия организационных изменений								
4.1 Взаимосвязь стратегии предприятия и его организационной структуры. Сетевые организационные структуры. Адаптация организационной структуры предприятия к изменениям внешней среды. Организация структуры стратегического менеджмента на предприятиях.	2			1	5	Работа с литературой и сетевыми ресурсами	Текущий контроль успеваемости, контрольная работа.	ПК-2, ПК-4, ПК-5
Итого по разделу				1	5			
5. Стратегический контроллинг								
5.1 Содержание процесса проектирования системы управления предприятия. Характеристика стадий и методов проектирования. Реорганизация системы управления предприятия. Стратегический контроллинг на предприятии	2			1	10	Работа с литературой и сетевыми ресурсами; подготовка к защите контрольной работы	Текущий контроль успеваемости	ПК-2, ПК-4, ПК-5
Итого по разделу				1	10			
Итого за семестр				8/2И	89		экзамен	
Итого по дисциплине				8/2И	89		экзамен	ПК-2,ПК-4,ПК-5

## 5 Образовательные технологии

Одной из задач в подготовке будущих магистров является подготовка компетентно-го, конкурентоспособного специалиста, способного к продуктивной профессиональной деятельности в условиях турбулентной внешней среды, умеющего применять полученные знания при решении широкого круга профессиональных задач. Подготовка магистра нацелена на совершенствование системообразующего умения – самостоятельно учиться, «добывать» новые знания и формирование «мягких» социальных навыков (умений сотрудничать и работать в команде и т.д.)

В связи с этим в учебном процессе помимо традиционных форм проведения занятий используются также активные и интерактивные формы.

Проектирование технологии преподавания дисциплины «Стратегическое управление» основывается на следующих принципах проектирования технологии обучения:

1. Сочетание фундаментального и прикладного характера знания, представленного в содержании обучения.

2. Оптимальное сочетание вербальных и невербальных средств представления информации на основе ее «сжатия» (свертывания).

3. Сочетание репродуктивных и продуктивных методов деятельности студентов на основе постепенного наращивания проблемности в обучении.

4. Соответствии форм обучения и организации учебного процесса содержанию и ведущему методу обучения.

5. Использование новых информационных технологий в обучении.

6. Повышение объективности оценки учебных достижений студентов на основе сочетания традиционных и тестовых методов контроля.

С целью формирования состава компетенций, обеспечения соответствующих знаний, умений и навыков планируется самостоятельное «проектирование» тестовых заданий студентами по изученному курсу. Данная работа позволит систематизировать полученную на занятиях информацию, успешно подготовиться к защите контрольной работы и итоговой аттестации.

Для реализации компетентностного подхода предлагается интегрировать в учебный процесс интерактивные образовательные технологии, включая информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), при осуществлении различных видов учебной работы:

- педагогическую технологию «Обучение на ошибках», предполагающую использование в учебном процессе задач с ложной «установкой»;
- мониторинг (взаимное) обучение;
- учебную дискуссию;
- электронные средства обучения (слайд-практики, компьютерные тесты);
- дистанционные (сетевые) технологии.

При проведении практических занятий предлагается использовать «бригадную» форму организации учебного процесса. Работа в команде будет способствовать формированию соответствующих компетенций при выполнении различных ролей: «генератора идей», «технолога», «исполнителя», «критика».

Использование мониторинга (взаимного) обучения позволяет:

- актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по теме или проблеме,
- вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к получению новой информации,
- побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;
- Как для «обучаемого», так и для «обучающего» важным представляется этап «педагогической рефлексии», который ставит своей целью:
  - целостное осмысление, обобщение полученной информации,



- присвоение нового знания, новой информации студентом,
- формирование у каждого студента собственного отношения к изучаемому материалу.

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролирующие тесты. Средством, побуждающим к активному «добыванию» нового знания являются задания на самостоятельное «конструирование» «батареи» тестов по курсу.

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини контрольных работ.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся** Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации** Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)** **а) Основная литература:**

1. *Попов, С. А.* Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 463 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4153-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/387751> (дата обращения: 29.10.2020).

2. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453560> (дата обращения: 29.10.2020).

## **б) Дополнительная литература:**

1. *Малюк, В. И.* Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 361 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-9916-5817-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/386306> (дата обращения: 29.10.2020).

2. *Голубков, Е. П.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450496> (дата обращения: 29.10.2020).

## **в) Методические указания:**

1. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент для бакалавров : практикум / Е. В. Романов ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3200.pdf&show=dcatalogues/1/1136700/3200.pdf&view=true> (дата обращения: 25.09.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

**Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021

MS Windows 7 Professional (для классов)	Д-757-17 от 27.06.2017	27.07.2018
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный	Д-300-18 от 21.03.2018	28.01.2020
7Zip	свободно распространяемое	бессрочно

### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: <a href="http://www1.fips.ru/">http://www1.fips.ru/</a>

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа предусматривает:

- подготовку к практическим занятиям, изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и методических указаниях;
- разработка «батареи» тестов по курсу (в том числе задачи с ложной «установкой»);
- выполнение контрольной работы.

Самостоятельная работа в ходе аудиторных занятий предполагает: изучение и повторение теоретического материала (по конспектам и учебной литературе, методическим указаниям).

Самостоятельная работа под контролем преподавателя предполагает выполнение необходимых расчетов по разделам дисциплины.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов предполагает подготовку к практическим занятиям, выполнение практических заданий, подготовку к тестированию; изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и другой литературе; подготовка к выполнению контрольной работы и экзамену.

По данной дисциплине предусмотрены различные виды контроля результатов обучения: текущий контроль (еженедельная проверка выполнения заданий и работы с учебной литературой), периодический контроль (контрольная работа) по каждой теме дисциплины, итоговый контроль в виде экзамена.

### Задания для самостоятельной работы

1. Приведите 2 примера стратегических решений для МГТУ им. Г.И. Носова. Почему они стратегические?
2. Приведите примеры факторов микро- мезосреды для института экономики и управления МГТУ, из влияние на стратегию института.
3. Выделите стратегические группы конкурентов в розничной торговле продуктами питания в г. Магнитогорске.
4. Какие факторы могут рассматриваться как силы и слабости компании?
5. Приведите пример диверсификации имиджа компании.
6. Приведите пример вертикально интегрированной российской компании.
7. Сформулировать ключевые фактора успеха для предприятий, работающих в нефтеперерабатывающей, фармацевтической отраслях, пищевой промышленности, в сфере компьютерных технологий и связи.

### Тестовые задания

1. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

а) Маркетинг

б) НИОКР

в) Финансы

г) Организация и управление

д) Персонал

е) Производство

2. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?

а) Маркетинг

б) НИОКР

в) Финансы

г) Организация и управление

д) Персонал

е) Производство

3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

а) Маркетинг

б) НИОКР

в) Финансы

г) Организация и управление

д) Персонал

е) Производство

4. В какой концепции (модели) относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, чтобы в отдельно взятый вид бизнеса любой организации

может находиться в одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии с этой стадией.

а) Концепция Бостонской консультативной группы.

б) Концепция Джeneral Электрик/МакКинзи

в) Концепция Артур де Литтл

г) Концепция Shell/DPM

д) Модель (матрица) Hussey

е) Модель (матрица) Р. Купера

ж) Трехмерная сема Д. Абея

5. Какой позиции в матрице БКГ соответствует характеристика: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

а) «Собаки»

б) «Дойный коровы»

в) «Трудные дети»

г) «Звезды»

6. Какой позиции в матрице БКГ соответствует характеристика: «Стараться сохранить или увеличить свою долю бизнеса на рынке»

а) «Собаки»

б) «Дойный коровы»

в) «Трудные дети»

г) «Звезды»

7. Какой позиции в матрице GE/McKinsey характеристика: «Стратегия: очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия?»

8. Для какой фазы жизненного цикла по модели ADL/LC справедливо утверждение: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей рынка?

9. Составьте и оцените рассматриваемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), используя матрицу БКГ. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	11	21	3	14	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. руб.	22	7	49	32	40	5
Покрытие затрат, тыс. руб.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. руб.	5	2	10	2	10	1

Постройте матрицу GE/McKinsey, определите наиболее вероятных конкурентов и оцените стратегические ориентации рассматриваемых предприятий

#### Определение привлекательности отрасли

Критерий оценки	Удельный вес, %	Оценка в баллах
Рост рынка	30	80
Возможность для изменения цен	20	50
Входные барьеры	20	90
Способность покупателей диктовать условия	10	60

## Факторы конкурентной силы

Фактор	Удельный вес, %	Оценка показателя, балл			
		предприятие	Конкурент1	Конкурент2	Конкурент3
Цены	30	80	70	60	90
Доля рынка	30	100	90	70	90
Качество	30	100	80	50	100
Сбытовая сеть	10	80	90	80	60

### Выбор стратегии предприятий, производящих соки

По объемам потребления, сок находится на третьем месте после сладких газированных напитков, практически наравне с бутилированной водой. Тем не менее, по нормам потребления сока на человека Россия отстает от США, Австралии и Европы. При этом уровень развития рынка соков в столичном мегаполисе и регионах страны значительно различается: потребление сока на душу населения в регионах далеко от московских показателей. Лидерами продаж в России являются нектары. По своему составу они представляют собой 20-25 процентов пюре, сока или концентрата, а остальное - вода, сахар или мед и подкислители. Сегмент натуральных соков составляет не более 25% рынка.

Финансовый кризис значительно повлиял на развитие рынка соков, спрос на котором начал смещаться в сторону более дешевых товаров-заменителей. Многие потребители стали покупать соки меньшими объемами, либо теми же объемами, но реже. В настоящее время рынок постепенно восстанавливается.

Крупнейшими компаниями, контролирующими 90% рынка соков в России являются ЗАО «Мултон», ОАО «ВБД Напитки», ОАО «Лебедянский» и «ОАО Нидан соки». За последние 5 лет все они перешли под контроль транснациональных компаний Coca-Cola и PepsiCo.

ОАО «Лебедянский» - российское подразделение компании PepsiCo по выпуску соков и нектаров. «Лебедянский» располагает крупнейшим в Восточной Европе современным производственным комплексом и входит в десятку крупнейших производителей сока в мире. Наиболее известные бренды «Лебедянского» - премиальные соки, нектары и морсы «Я», соки и нектары «Тонус», «Фруктовый сад», «Привет», «Долька», обогащенные витаминами и минералами соки «Тонус Актив Плюс», освежающие сокосодержащие напитки «Frustyle», морсы и компоты «Северная ягода». На «Лебедянском» также выпускается всемирно известный сок компании PepsiCo - Tropicana.

Несмотря на то, что лидерами рынка по вкусам являются яблочный, апельсиновый и томатный соки, растущая конкуренция вынуждает производителей искать новые комбинации вкусов для расширения существующих линейных брендов и привлечения потребителей.



Немаловажной здесь является и такая характеристика, как формат упаковки. Соки выпускаются в различных упаковках: от PET-упаковок емкостью 0,25 л до стеклянных бутылок различной емкости. Вид упаковки, помимо всего прочего, также определяет принадлежность продукта к тому или иному ценовому сегменту: так, соки в стеклянных бутылках продаются по цене в несколько раз выше средней и, следовательно, относятся к премиальному сегменту.

Замедление роста рынка увеличивает соперничество и отсекает слабых конкурентов. Вместе с тем и крупным игрокам добиться роста продаж становится все труднее и труднее. Так, Компания «Вимм-Билль-Данн» — лидер рынка молочных продуктов и детского питания в России и один из ведущих игроков рынка безалкогольных напитков в России и странах СНГ. «Вимм-Билль-Данну» принадлежит более 35-ти перерабатывающих заводов в России, на Украине и в Центральной Азии. На этих предприятиях и в торговых филиалах ВБД работают в общей сложности более 18 тыс. человек. Наиболее узнаваемые бренды: «Домик в деревне», «Чудо», «Весёлый молочник», Bio-Max, Imunele и «Ламбер».

Нам принадлежит самый известный российский соковый бренд — J7. Не менее популярны марки «Любимый сад», «Чудо-ягода», «Ессентуки». Наша марка «Агуша» — самый узнаваемый в России бренд детского питания. Миссия компании отражает

фундаментальные ценности: *«Вимм-Билль-Данн» помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания.* Показатели рентабельности молочного рынка значительно отстают от рентабельности сокового рынка (25 и 40% соответственно). Кроме того, не слишком высоко оценивается потенциал роста молочного рынка. Потребление молока и молочных продуктов, например в молодежной среде, не слишком популярно. Тем не менее ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» объявил в 2011 г. о запуске крупнейшей за линии (Инвестиции в проект составляют более \$7 миллионов) по производству сухой молочной сыворотки. Молочная сыворотка — это жидкость, побочный продукт, образующийся при производстве сыра, в котором содержится много пищевого белка и других питательных веществ, входящих в состав необработанного молока, а именно: лактозы, витаминов и минеральных веществ. Сухая деминерализованная сыворотка используется для изготовления детского и диетического питания, хлебобулочных изделий, кондитерских изделий и других продуктов. Поиск сфер расширения деятельности иногда ведет к воплощению весьма экзотических идей. Так, совладельцы ВБД в начале 2004 г. вложили \$30 млн в производство специальных капюшонов, которые защищают людей от ядовитых газов. «По статистике, около 80% смертей при пожарах происходит от отравления, поэтому мы решили уделить внимание разработке индивидуальных средств спасения», — объяснял свое вложение капиталов Д. Якобашвили.

«Лебедянский» в начале 2004 г. решил заработать на коктейлях и запустил бренд «Трах». По прогнозам маркетингового агентства «Бизнес Аналитика», объем рынка слабоалкогольных коктейлей в 2004 г. должен был увеличиться не менее чем на 30%, тогда как рост сокового ожидался на уровне 15%. Было разработано 15 вкусов коктейля. Продукт предназначался потребителям из низкого ценового сегмента, его средняя цена — 18 руб. Во втором полугодии ежемесячный оборот нового коктейля достиг \$1 млн. Однако руководство компании выразило недовольство тем, что к сентябрю напиток завоевал только 0,8% рынка. Опасения по поводу убыточности проекта заставили производителя поднять цену до 25 руб. Это в совокупности с сокращением расходов на рекламу привело к снижению продаж. В результате проект был признан убыточным и через год после старта закрыт. Председатель Совета директоров «Лебедянского» Юрий Борцов признался, что «Лебедянский» потерял на «Трах» 10 млн.

В начале 2006 г. «Лебедянский» решил заняться кислородными коктейлями. Была приобретена за \$1 млн технология производства таких коктейлей, а сам продукт, по словам руководителя нового проекта, выглядит следующим образом: «Упаковка кислородного коктейля содержит небольшой газовый баллон и 16 пакетиков специальной смеси, которая легко разводится в небольшом количестве воды». Позиционировать свой коктейль «Лебедянский» будет в премиальном ценовом сегменте: от 280 до 320 руб. за упаковку. Вскоре у продукта появится и бренд, сейчас разрабатываются фирменный стиль продукта и кампания по его продвижению. А продвигать кислородный коктейль «Лебедянский» планирует не только через продуктовые магазины и аптечные сети, но и через врачей. По мнению специалистов производство детского питания – самая быстрорастущая ниша среди всех сегментов продовольственного рынка. Рынок детского питания растет в среднем на 30% в год, а валовая рентабельность этого бизнеса достигает 40%. Участники рынка детского питания оценивают его емкость в \$200-350 млн. На высоко рентабельный рынок детского питания устремилось большинство производителей, включая «Вимм-Билль-Данн». Пока на детское питание в ВБД приходится 6% от выручки, но в холдинге ожидают увеличения продаж в этом сегменте в несколько раз в ближайшие годы.

О своих планах по завоеванию лидирующих позиций на рынке детского питания объявил и «Лебедянский», производящий детские фруктовые соки и пюре под брендом «Фрутто-няня». В 2004 г. на детское питание приходилось около 7% выручки предприятия, по итогам первого полугодия 2005 г. этот показатель достиг 10%, а в ближайшие два-три года планируется довести его до 15%. «Фрутто-няня» является лидером по росту продаж в портфеле брендов «Лебедянского»: в первом полугодии 2005 г. продажи детского питания выросли на 83% (до \$25 млн) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, тогда как в целом выручка компании увеличилась на 37% в денежном выражении. В конце 2005 г. в продаже появилось мясное пюре под маркой «Фрутто-няня». Консервы по заказу «Лебедянского» производят на новгородском предприятии «Старорусский мясной двор». Консервы позиционируются в среднем ценовом сегменте и стоят в рознице около 30 руб. за 95-граммовую банку, продукция рассчитана на малышей в возрасте от шести месяцев.

Вывод зонтичного бренда – путь, по которому идут большинство производителей детского питания.

Компания «Юнимилк», один из лидеров молочного рынка, производит детское молочное питание под брендом «Тема» в Петербурге, Волгограде, Новосибирске, Кемерово и Самаре, проектирует цех детского питания на новом заводе в Ростове-на-Дону. По мнению совладельца «Юнимилка» Андрей Бесхмельницкого, для этого сегмента очень важна полная ассортиментная линейка, поэтому в апреле 2006 г. компания стала дистрибьютором Тихорецкого мясокомбината – крупнейшего и лучшего в стране производителя мясного пюре для детей. Сейчас продукция Тихорецкого мясокомбината выпускается под брендом «Тема». В ближайшее время начнется выпуск детских соков и фруктовых пюре.

Компания «Нутритек» (молочные смеси, каши и продукты прикорма, фруктовые пюре и соки, вода для детей), самый крупный производитель детского питания в СНГ и странах Балтии, также рассматривает возможность выпуска мясных пюре для детей.

Рынок бутилированной воды имеет очень хорошие показатели рентабельности – 60-70%, он переживает интенсивный рост, и ожидается, что этот рынок будет продолжать расти на 20% ежегодно. Рынок бутилированной воды постоянно пополняется новыми участниками, как местными, так и иностранными. Поскольку на этом рынке нет ярко выраженных лидеров,

устойчивых брендов, то он становится интересным как для иностранных производителей, так и для лидеров других субрынков. Растущий рынок привлекает крупные корпорации, они стремятся приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях. Данная тенденция стала особенно актуальной в последние годы. Так, например, еще в 2003 г. компания «ВиммБилль-Данн» выпустила воду под своим собственным брендом «Заповедник», который занимает в настоящее время 0,3% рынка в стоимостном выражении. А в 2005 г. компания приобрела Ессентукский завод минеральных вод и теперь ей принадлежит известный с советских времен бренд «Ессентуки». Основной конкурент компании «Вимм-Билль-Данн» - ОАО «Лебедянский» заключило в 2005 г. договор на дистрибуцию бренда «Архыз» и одновременно начало производство своего собственного бренда «Липецкий бювет».

Компания «Вимм-Билль-Данн» еще в 1998 г. попыталась вывести на рынок свой бренд холодного чая «IceTea». Но в тот период рынок оказался неготовым к этому продукту, поэтому пришлось на некоторое время остановить его производство. Позже, в июле 2003 г.

«Вимм-Билль-Данн» вернулась на рынок со своим новым брендом холодного чая «NiceTea». В этом же году крупнейший участник сокового рынка «Лебедянский» выпустил на рынок собственный бренд «FrustyleIceTea». В 2005 г. практически каждый участник рынка безалкогольных напитков вывел на рынок свой бренд холодного чая.

«Лебедянский» выпустил бренд «Эдо», «Нидан» – «CapriceTea», «Очаково» – «Bliss», «Троя-Ультра» – «Чай Таун». Производители конкурируют между собой, постоянно выводя новые линейки вкусов, новые продукты. Поэтому сложившуюся в настоящий момент структуру потребления безалкогольных напитков вряд ли стоит оценивать как окончательную.

### **Вопросы и задания**

1. Какие факторы определили современное состояние конкуренции на соковом рынке? К какому типу рыночной структуры относится этот рынок?
2. Какие факторы спроса являются определяющими в кратко- и среднесрочной перспективе развития российского рынка соков?
3. Какими преимуществами и недостатками обладает, по вашему мнению, брендинговая стратегия ОАО «Лебедянский»?
4. Предположим, вас назначили директором по новым проектам ОАО «Лебедянский». При этом вам нужно не только предложить что-то новое, но также и разобраться с уже запущенными проектами. Вам также стало известно, что Совет директоров, в связи с неудачами в реализации ряда проектов, высказал сомнение в целесообразности дальнейшей диверсификации бизнеса. Предложите и обоснуйте свою стратегию развития «Лебедянского».
5. А теперь допустим, что аналогичную должность вам предложили в компании «Вимм-Билль-Данн». Чем будет отличаться стратегия ВБД от стратегии «Лебедянского»?

### **Примерные практические задания**

1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)

1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).
2. Провести PEST-анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз.
4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации.
5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.
6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности.
7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT.

## **2. Методика «обратного» SWOT-анализа**

1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы».
2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение).
3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала.

## **3. Матрицы стратегического выбора**

### **Задание:**

1. Построить для своей организации модель *McKinsey* и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией.
2. Построить для своей организации матрицу *ADL* и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией.
3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей.
4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе *SWOT*-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий.

## **Вопросы для проведения экзамена по дисциплине «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»:**

1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления.
2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях.
3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды.
4. Моделирование как методологический инструмент построения прообраза организации.
5. Определение бизнеса и миссии организации.
6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации.
7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации.

8. Процессный подход разработки вариантов развития организации.
9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации.
10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны.
11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента.
12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента.
13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем.
14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента.
15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды.
16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности.
17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка».
18. Матрица решений как результат SWOT-анализа.
19. Технология «обратного» SWOT-анализа.
20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения.
21. Стратегический контроллинг и его функции.
22. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций.
24. Методы управления организационными изменениями.
25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли.
26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления.
27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития.
28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления.
29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.
30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем.
31. Модель GE-McKinsey, предложенная Монисоном.
32. Модель GE-McKinsey по Нейлору.
33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа.
34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера.
35. Матрица оценки проектов новых товаров.
36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера.
37. Матрица обоснования диверсификации.
38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

#### **Примерный перечень тем контрольных работ**

1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации
2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений
3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации
4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы

5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации
6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы
7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач.
8. Стратегии ценообразования организации как составляющая стратегии маркетинга
9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач.
10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия.
11. Понимание организационной среды и ее влияние на выработку стратегии организации.
12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности
13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия.
14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации.
15. Стратегии товародвижения и товаропродвижения в современной организации.
16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации
17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации.
18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы.
19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации
20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации
21. Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа

#### *Методические рекомендации для подготовки к экзамену*

Подготовка к экзамену предполагает проработку материалов выполненных практических работ осуществляемую совместно с повторением теоретического материала по конспектам лекций, работы с литературой и сетевыми ресурсами.

При самостоятельном изучении материала следует использовать принцип «сжатия» (свертывания) информации: ее наглядного представления в виде информационных моделей (структурно-логических схем, таблиц и т.д.). От того, в какой степени сформировано умение использовать данный принцип в практической деятельности во многом зависит успешность усвоения материала.

При разработке тестовых заданий по всему курсу следует использовать подход, используемый при проектировании задач с ложной «установкой» (заложеной ошибкой). Умение проектировать тесты на основе такого подхода позволяет не только систематизировать приобретенное знание, но и формировать навык обнаружения ошибок.

В случае затруднения при изучении дисциплины следует обращаться за консультацией к преподавателю.





## Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

## а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>этапы разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений;</i></li> <li>– <i>методы реализации корпоративной стратегии и программы организационных изменений</i></li> </ul>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления.</li> <li>2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях.</li> <li>3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды.</li> <li>4. Моделирование как методологический инструментарий построения прообраза организации.</li> <li>5. Определение бизнеса и миссии организации.</li> <li>6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации.</li> <li>7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации.</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>8. Процессный подход разработки вариантов развития организации.</p> <p>9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации.</p> <p>10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны.</p> <p>11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента.</p> <p>12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента.</p> <p>13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем.</p> <p>14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента.</p> <p>15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды.</p> <p>16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности.</p> <p>17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка».</p> <p>18. Матрица решений как результат SWOT-анализа.</p> <p>19. Технология «обратного» SWOT-анализа.</p> <p>20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>21. Стратегический контроллинг и его функции.</p> <p>22. Факторы, влияющие на выбор стратегии.</p> <p>23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций.</p> <p>24. Методы управления организационными изменениями.</p> <p>25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли.</p> <p>26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления.</p> <p>27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития.</p> <p>28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления.</p> <p>29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.</p> <p>30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем.</p> <p>31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном.</p> <p>32. Модель GE-McKinsey по Нейлору.</p> <p>33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа.</p> <p>34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>35. Матрица оценки проектов новых товаров.</p> <p>36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера.</p> <p>37. Матрица обоснования диверсификации.</p> <p>38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.</p>
Уметь	– <i>приобретать и применять знания в области стратегического управления в контексте разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений;</i>	<p><b>Примерные практические задания:</b></p> <p><b>1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)</b></p> <p>1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).</p> <p>2. Провести PEST-анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз.</p> <p>4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации.</p> <p>5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.</p> <p>6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности.</p> <p>7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT.</p> <p><b>Примерные тестовые задания:</b></p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>1. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?</p> <p>а) Маркетинг</p> <p>б) НИОКР</p> <p>в) Финансы</p> <p>г) Организация и управление</p> <p>д) Персонал</p> <p>е) Производство</p> <p>2. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?</p> <p>а) Маркетинг</p> <p>б) НИОКР</p> <p>в) Финансы</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>г) Организация и управление</p> <p>д) Персонал</p> <p>е) Производство</p> <p>3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?</p> <p>а) Маркетинг</p> <p>б) НИОКР</p> <p>в) Финансы</p> <p>г) Организация и управление</p> <p>д) Персонал</p> <p>е) Производство</p> <p>4. В какой концепции (модели) относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, чтобы в отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться в одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>анализировать в соответствии с этой стадией.</p> <p>а) Концепция Бостонской консультативной группы.</p> <p>б) Концепция Дженерал Электрик/МакКинзи</p> <p>в) Концепция Артур де Литтл</p> <p>г) Концепция Shell/DPM</p> <p>д) Модель (матрица) Hussey</p> <p>е) Модель (матрица) Р. Купера</p> <p>ж) Трехмерная сема Д. Абея</p> <p>5. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:</p> <p>а) Функциональная стратегия</p> <p>б) Бизнес-стратегия</p> <p>в) Корпоративная стратегия</p> <p>г) Операциональная стратегия</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>6. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической компании – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Функциональная стратегия</li> <li>б) Бизнес-стратегия</li> <li>в) Корпоративная стратегия</li> <li>г) Операционная стратегия</li> </ul> <p>7. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Долгосрочное планирование</li> <li>б) Управление на основе контроля за исполнением</li> <li>в) Управление на основе предвидения изменений</li> <li>г) Управление на основе гибких экстренных решений</li> </ul>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>8. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»</p> <p>а) Долгосрочное планирование</p> <p>б) Управление на основе контроля за исполнением</p> <p>в) Управление на основе предвидения изменений</p> <p>г) Управление на основе гибких экстренных решений</p> <p>9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:</p> <p>а) Долгосрочное планирование</p> <p>б) Стратегическое планирование</p> <p>в) Среднесрочное планирование</p> <p>г) другой ответ.....</p> <p>10. . Если важное место отводится анализу потенциала организации, выяснение угроз, возможностей, чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ.....
Владеть	– способами демонстрации умения анализировать ситуацию; – способами совершенствования профессиональных знаний и умений	<b>Примерный перечень тем контрольных работ</b> 1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации 2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений 3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы 5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации 6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы 7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>стратегических задач.</p> <p>8. Стратегии ценообразования организации как составляющая стратегии маркетинга</p> <p>9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач.</p> <p>10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия.</p> <p>11. Понимание организационной среды и ее влияние на выработку стратегии организации.</p> <p>12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности</p> <p>13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия.</p> <p>14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации.</p> <p>15. Стратегии товародвижения и товаропродвижения в современной организации.</p> <p>16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации</p> <p>17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации.</p> <p>18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы.</p> <p>19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации</p> <p>20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		21. Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа
<b>ПК-4 - способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес процессами;</i></li> <li>– <i>состав и структуру бизнес-процессов</i></li> </ul>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления.</li> <li>2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях.</li> <li>3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды.</li> <li>4. Моделирование как методологический инструмент построения прообраза организации.</li> <li>5. Определение бизнеса и миссии организации.</li> <li>6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации.</li> <li>7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации.</li> <li>8. Процессный подход разработки вариантов развития организации.</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации.</p> <p>10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны.</p> <p>11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента.</p> <p>12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента.</p> <p>13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем.</p> <p>14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента.</p> <p>15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды.</p> <p>16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности.</p> <p>17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка».</p> <p>18. Матрица решений как результат SWOT-анализа.</p> <p>19. Технология «обратного» SWOT-анализа.</p> <p>20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения.</p> <p>21. Стратегический контроллинг и его функции.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>22. Факторы, влияющие на выбор стратегии.</p> <p>23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций.</p> <p>24. Методы управления организационными изменениями.</p> <p>25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли.</p> <p>26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления.</p> <p>27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития.</p> <p>28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления.</p> <p>29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.</p> <p>30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем.</p> <p>31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном.</p> <p>32. Модель GE-McKinsey по Нейлору.</p> <p>33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа.</p> <p>34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера.</p> <p>35. Матрица оценки проектов новых товаров.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера.</p> <p>37. Матрица обоснования диверсификации.</p> <p>38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.</p>
Уметь	<p>– формулировать типовые задачи в прикладных исследованиях;</p> <p>– обосновывать способы поиска эффективного решения;</p> <p>– рассчитывать количественные и качественные показатели</p>	<p><b>Примерные практические задания:</b></p> <p><b>1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)</b></p> <p>1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).</p> <p>2. Провести PEST-анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз.</p> <p>4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации.</p> <p>5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.</p> <p>6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности.</p> <p>7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT.</p> <p><b>2. Методика «обратного» SWOT-анализа</b></p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы».</li> <li>2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение).</li> <li>3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала.</li> </ol>
Владеть	– методами подготовки аналитических материалов	<p><b>Примерный перечень тем контрольных работ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации</li> <li>2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений</li> <li>3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации</li> <li>4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы</li> <li>5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации</li> <li>6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы</li> <li>7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач.</li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>8. Стратегии ценообразования организации как составляющая стратегии маркетинга</p> <p>9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач.</p> <p>10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия.</p> <p>11. Понимание организационной среды и ее влияние на выработку стратегии организации.</p> <p>12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности</p> <p>13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия.</p> <p>14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации.</p> <p>15. Стратегии товародвижения и товаропродвижения в современной организации.</p> <p>16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации</p> <p>17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации.</p> <p>18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы.</p> <p>19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации</p> <p>20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации</p> <p>21. Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ПК-5- владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методики системного стратегического анализа;</li> <li>– области практической реализации результатов системного стратегического анализа</li> </ul>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления.</li> <li>2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях.</li> <li>3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды.</li> <li>4. Моделирование как методологический инструментарий построения прообраза организации.</li> <li>5. Определение бизнеса и миссии организации.</li> <li>6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации.</li> <li>7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации.</li> <li>8. Процессный подход разработки вариантов развития организации.</li> <li>9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации.</li> <li>10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны.</p> <p>11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента.</p> <p>12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента.</p> <p>13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем.</p> <p>14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента.</p> <p>15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды.</p> <p>16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности.</p> <p>17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка».</p> <p>18. Матрица решений как результат SWOT-анализа.</p> <p>19. Технология «обратного» SWOT-анализа.</p> <p>20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения.</p> <p>21. Стратегический контроллинг и его функции.</p> <p>22. Факторы, влияющие на выбор стратегии.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций.</p> <p>24. Методы управления организационными изменениями.</p> <p>25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли.</p> <p>26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления.</p> <p>27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития.</p> <p>28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления.</p> <p>29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.</p> <p>30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем.</p> <p>31. Модель GE-McKinsey, предложенная Монiesoном.</p> <p>32. Модель GE-McKinsey по Нейлору.</p> <p>33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа.</p> <p>34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера.</p> <p>35. Матрица оценки проектов новых товаров.</p> <p>36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>37. Матрица обоснования диверсификации.</p> <p>38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.</p>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>выбирать эффективные решения на основе результатов стратегического анализа;</i></li> <li>– <i>составлять программу позиционирования предприятия на рынке</i></li> </ul>	<p><b>Примерные практические задания:</b></p> <p><b>1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).</li> <li>2. Провести PEST-анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз.</li> <li>4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации.</li> <li>5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.</li> <li>6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности.</li> <li>7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT.</li> </ol> <p><b>2. Методика «обратного» SWOT-анализа</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы».</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение).</p> <p>3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала.</p> <p style="text-align: center;"><b>3. Матрицы стратегического выбора</b></p> <p><b>Задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Построить для своей организации модель <i>McKinsey</i> и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией.</li> <li>2. Построить для своей организации матрицу <i>ADL</i> и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией.</li> <li>3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей.</li> <li>4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе <i>SWOT</i>-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий.</li> </ol> <p><b>Примерные тестовые задания:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">1. <b>УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>SWOT-анализ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ, ИСПОЛЪЗУЕМЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ШКОЛЫ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Власти</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>2. Культуры</p> <p>3. Позиционирования</p> <p>4. Стратегического планирования</p> <p>5. Дизайна</p> <p>6. Обучения</p> <p>7. Предпринимательства</p> <p><b>8. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  <b>УКАЖИТЕ ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ</b></p> <p>1. Достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон и компенсации слабостей компании</p> <p>2. От настоящего к будущему</p> <p>3. Повышение адаптационной способности компании, ее устойчивости под действием внешней среды</p> <p>4. От будущего к настоящему и обратно в будущее</p> <p>5. Оптимизация расхода ресурсов на основе применения моделей</p> <p>6. Расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период</p> <p>7. Рентабельность, прибыльность</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>8. Поиск возможностей и разработка методов влияния на рыночную ситуацию в выгодном для себя свете</p> <p><i>9. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i>  ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ РЕШАЮТ ЗАДАЧИ, СВЯЗАННЫЕ С:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достижением диверсификации</li> <li>2. Достижением синергетического эффекта среди родственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество</li> <li>3. Созданием инвестиционных приоритетов и переливов ресурсов компании в наиболее перспективные области</li> <li>4. Обзором, пересмотром и объединением предложений менеджеров на местах</li> <li>5. Покупкой материалов, управлением запасами, профилактическим ремонтом, транспортировкой и т.д.</li> <li>6. Объединением стратегических действий основных функциональных подразделений (финансы, НИОКР и т.д.)</li> </ol> <p><i>10. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i>  ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ внутренней среды организации</li> <li>2. Формулирование миссии организации</li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>3. Анализ дальнего окружения (анализ макросреды)</p> <p>4. Анализ ближнего окружения (мезосреды)</p> <p>5. Корректировку стратегии в процессе стратегического анализа</p> <p>6. Реализация стратегии, выполнение намеченного стратегического плана</p> <p>7. Оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии</p> <p>8. Формулирование и выбор действий, ведущих к долгосрочному повышению результативности деятельности относительно конкурентов</p> <p><b>11. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  <b>ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ PEST- анализа:</b></p> <p>1. Уточняется перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.</p> <p>2. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия. «5» – сильное воздействие, «1» – отсутствие воздействия.</p> <p>3. Определяется взвешенная оценка по каждому фактору путем деления силы его воздействия на его значимость (вес фактора).</p> <p>4. Определяется суммарная взвешенная оценка по угрозам</p> <p>5. Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>6. Определяется суммарная взвешенная оценка по возможностям и угрозам, указывающая на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы.</p> <p><i>12. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА ПРИ ПОСТРОЕНИИ МАТРИЦЫ ПРОФИЛЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определяют силу влияния фактора на отрасль</li> <li>2. Определяют силу влияния фактора на организацию</li> <li>3. Определяют направленность влияния (положительное или отрицательное)</li> <li>4. Определяют интегральную оценку</li> <li>5. Умножают интегральную оценку на весовой коэффициент</li> </ol> <p><i>13. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ ПРИ АНАЛИЗЕ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ РАССМАТРИВАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выборы президента</li> <li>2. Уровень инфляции</li> <li>3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей</li> <li>4. Изменение законодательства</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>5. Значимые тенденции в области НИОКР</p> <p>6. Угрозы со стороны новых конкурентов в отрасли</p> <p><i>14. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i> УГРОЗА ПРОНИКНОВЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛЬ СВЯЗАНА:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. С наличием специализированного оборудования, которое можно продать по остаточной стоимости</li> <li>2. Со способностью конкурента реализовать эффект масштаба</li> <li>3. Со способностью конкурента реализовать эффект обучаемости</li> <li>4. С наличием капитала</li> <li>5. С доступом к каналам распространения</li> </ol> <p><i>15. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i> ПОСТАВЩИКИ СПОСОБНЫ ДИКТОВАТЬ УСЛОВИЯ ЕСЛИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поставщики сконцентрированы</li> <li>2. Для потребителя велика стоимость замены одного поставщика другим</li> <li>3. Поставщик способен диверсифицироваться</li> <li>4. Для поставщика безразлично кто покупатель</li> </ol> <p><i>16. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i> КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП ПОЗВОЛЯЕТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить место конкурентов на рынке</li> <li>2. Определить существуют ли на рынке свободные ниши</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>3. Выявить издержки конкурентов</p> <p>4. Выяснить по каким ценам конкуренты продают свою продукцию</p> <p><b>17. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b>  ОПРЕДЕЛИТЕ ВЕСОВОЙ КОЭФФИЦИЕНТ ФАКТОРА «ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ» ПРИ СЛЕДУЮЩИХ РАНГОВЫХ ЗНАЧЕНИЯХ – ДОЛЯ РЫНКА -3 балла, ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ – 4 балла, ИЗДЕРЖКИ ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ – 5 баллов, ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ – 4 балла:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>0,5</b></li> <li>2. <b>0,85</b></li> <li>3. <b>2,15</b></li> <li>4. <b>1,5</b></li> <li>5. <b>0,25</b></li> </ol> <p><b>18. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ МОЖЕТ БЫТЬ ОЦЕНЕНА ПО:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Росту объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличению (уменьшению) доли рынка.</li> <li>2. Репутации и имиджу в глазах потребителей.</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>3. Меньшими чем у конкурентов амортизационными отчислениями.</p> <p>4. Динамике таких показателей как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов.</p> <p>5. Объему налоговых отчислений по сравнению с объемом отчислений конкурентов.</p> <p><b>19. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b>  <b>ТРАДИЦИОННО, СЧИТАЕТСЯ, ЧТО В МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНЫ НАЙТИ ОТРАЖЕНИЕ СЛЕДУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребители</li> <li>2. Продукция (услуги)</li> <li>3. Рынки</li> <li>4. Широкие экономические задачи фирмы</li> <li>5. Философия</li> <li>6. Самооценка</li> <li>7. Забота об имидже</li> <li>8. Все позиции кроме п. 5</li> <li>9. Все позиции, кроме п. 6</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><b>20. УКАЖИТЕ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</b> К ЧИСЛУ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЦЕЛЕЙ ОТНОСЯТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реалистичность</li> <li>2. Горизонт планирования</li> <li>3. Конкретность</li> <li>4. Измеримость</li> <li>5. Непротиворечивость</li> <li>6. Максимизация прибыли</li> </ol> <p><b>21. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</b> СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации</li> <li>2. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях</li> <li>3. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта</li> <li>4. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью</li> <li>5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья</li> <li>6. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>7. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках</p> <p>8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации</p> <p>9. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов</p> <p><i>22. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i></p> <p>СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В:</p> <p>1. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках</p> <p>2. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью</p> <p>3. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации</p> <p>4. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях</p> <p>5. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья</p> <p>6. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов</p> <p>7. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации</p> <p>8. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации</p> <p>9. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта</p> <p><i>23. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i></p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА ВЫРАЖАЕТСЯ В:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создании новых производств, совпадающих с профилем организации</li> <li>2. Освоении выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации</li> <li>9. Освоении новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей организации</li> <li>4. Стремлении увеличить свою долю на традиционных рынках</li> <li>5. Введении своего продукта на рынок в новых географических условиях</li> <li>6. Стремлении увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта</li> <li>7. Приобретении в собственность или установление полного контроля над распределительной сетью</li> <li>8. Стремлении получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья</li> <li>9. Стремлении получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов</li> </ol> <p><i>24. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i></p> <p>ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ФОКУСИРОВАНИЯ СОСТОИТ В:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентации на повышение качества товара</li> <li>2. Ориентации на покупателей со специфическими потребностями</li> <li>3. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов</li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>4. Ориентации на повышение качества обслуживания</p> <p>5. Ориентации на определенный географический регион</p> <p><i>25. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i> ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ СОСТОИТ В:</p> <p>1. Придании товару уникальных свойств</p> <p>2. Ориентации на максимальное снижение издержек по сравнению с конкурентами</p> <p>3. Ориентации на определенный географический регион</p> <p>4. Обеспечении большей потребительской ценности товара по отношению к товару конкурентов</p> <p><i>26. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i> «ПАРТИЗАНСКАЯ ВОЙНА» ПРЕДПОЛАГАЕТ:</p> <p>1. Предложение аналогичного по качеству товара по более низкой цене</p> <p>2. Придание товару новых потребительских свойств</p> <p>3. Предложение больших скидок в течении короткого промежутка времени</p> <p>4. Неожиданное резкое снижение цен</p> <p>5. Расширение ассортимента товаров (создание аналогов каждого товара конкурента)</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>6. Сооружение новых производственных мощностей в непосредственной близости от заводов конкурента</p> <p>7. Проведение специальных компаний по отвлечению потребителей от конкурентов (сокращение сроков поставок, технические консультации и т.д.)</p> <p>8. Привлечение потребителей конкурентов, чья продукция не отличается высоким качеством, свойствами и экономичностью</p> <p>9. Атака на конкурентов со слабой торговой маркой</p> <p>10. Работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать</p> <p><i>27. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i>  ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ТЕМП РОСТА РЫНКА СОСТАВЛЯЕТ 15%, ДОЛЯ РЫНКА, БОЛЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА:</p> <p>1. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов</p> <p>2. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранять уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес</p> <p>3. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать</p> <p>4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов</p> <p><i>28. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i>  ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ БКГ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ТЕМП РОСТА РЫНКА</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>СОСТАВЛЯЕТ 12%, ДОЛЯ РЫНКА, МЕНЬШЕ ЧЕМ У ЛИДЕРА:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать. Приток наличности направлять на развитие других бизнесов</li> <li>2. Целевые инвестиции для улучшения положения или сохранять уже имеющуюся долю рынка или сократить данный бизнес</li> <li>3. Долю соответствующего бизнеса следует сохранять или увеличивать</li> <li>4. Сокращение или ликвидация данных бизнесов</li> </ol> <p><i>29. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i>  ОПРЕДЕЛИТЬ СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПО МАТРИЦЕ МАК-КИНСИ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ОЦЕНЕНА В 2 БАЛЛА, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ В 3 БАЛЛА (ПО ПЯТИБАЛЬНОЙ ШКАЛЕ):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования</li> <li>2. «Короткие» эффективные инвестиции, связанные с высокой вероятностью исчезновения рынка</li> <li>3. Очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия</li> <li>4. Четкое определение наиболее перспективных сегментов рынка и целевое инвестирование для развития бизнеса в этих сегментах</li> <li>5. Полная ликвидация бизнеса</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><i>30. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВАРИАНТ ОТВЕТА</i>  НА СТАДИИ РОЖДЕНИЯ ОТРАСЛИ, ОРГАНИЗАЦИИ РЕКОМЕНДУЮТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Захватить лидерство за счет сфокусированной стратегии на самых перспективных сегментах</li> <li>2. Захватить лидерство за счет широкой дифференциации товара</li> <li>3. Захватить лидерство за счет специализации, позволяющей достичь необходимого уровня технологической компетентности</li> <li>4. Укрепить позиции на основе оптимизации цепочки ценности</li> </ol> <p><i>31. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ</i>  К ОСНОВНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ОТНОСЯТ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продажи и маркетинг</li> <li>2. Материально-техническое снабжение</li> <li>3. Технологические разработки</li> <li>4. Производство</li> <li>5. Инфраструктуру фирмы</li> <li>6. Входящие и исходящие поставки</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>Владеть</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методиками согласования результатов стратегического анализа с подходами по выбору стратегии организации;</li> <li>– навыками определения направлений развития организации на основе согласования решений по результатам стратегического анализа, использования матриц стратегического выбора и подходами к выбору стратегий развития, конкуренции и действий</li> </ul>	<p><b>Примерный перечень тем контрольных работ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перспективы использования матриц стратегического выбора при разработке стратегии организации</li> <li>2. Теоретико-методологические аспекты определения стратегических альтернатив и выбора альтернативных решений</li> <li>3. Теоретико-методологические аспекты формулировки миссии и стратегических целей организации</li> <li>4. Управление в условиях стратегических неожиданностей: проблемы и перспективы</li> <li>5. Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации</li> <li>6. Стратегии организационных изменений: проблемы и перспективы</li> <li>7. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач.</li> <li>8. Стратегии ценообразования организации как составляющая стратегии маркетинга</li> <li>9. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>стратегических задач.</p> <p>10. Проблемы финансового анализа, его место в разработке стратегии предприятия.</p> <p>11. Понимание организационной среды и ее влияние на выработку стратегии организации.</p> <p>12. Теоретико-методологические аспекты проведения конкурентного анализа в условиях неопределенности</p> <p>13. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия.</p> <p>14. Диагностическое целеполагание как этап разработки стратегии организации.</p> <p>15. Стратегии товародвижения и товаропродвижения в современной организации.</p> <p>16. Теоретико-методологические и методические аспекты реализации стратегии организации</p> <p>17. Проблемы и перспективы разработки товарной стратегии организации.</p> <p>18. Стратегия управления персоналом организации: проблемы и перспективы.</p> <p>19. Стратегическая значимость ключевых элементов организации</p> <p>20. Анализ и реализация общих конкурентных стратегий организации</p> <p>21. Теоретические и методические основы проведения конкурентного анализа</p>

## **б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

*Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегическое управление» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, проводится в форме экзамена и в форме выполнения и защиты контрольной работы.*

*Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.*

### **Показатели и критерии оценивания экзамена:**

*– на оценку «отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.*

*– на оценку «хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.*

*– на оценку «удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.*

*– на оценку «неудовлетворительно» (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.*

*– на оценку «неудовлетворительно» (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.*

*Контрольная работа выполняется под руководством преподавателя, в процессе ее написания обучающийся развивает навыки к научной работе, закрепляя и одновременно расширяя знания, полученные при изучении курса «Стратегическое управление». При выполнении контрольной работы обучающийся должен показать свое умение работать с нормативным материалом и другими литературными источниками, а также возможность систематизировать и анализировать фактический материал и самостоятельно творчески его осмысливать.*

*В процессе написания работы обучающийся должен разобраться в теоретических вопросах избранной темы.*

