

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 20.09.2024 13:03:35  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки направлению подготовки 38.03.02  
Менеджмент направленность (профиль) Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма*

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки 38 .03.02      Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

Уровень высшего образования Бакалавриат

**Год начала подготовки 2023**

Краснодар – 2022 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления М.Я. Веприкова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от «27» января 2022 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3 Решает управленческие задачи на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	ОПК-2.3 З-1. Знает методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	Тема 1. Сущность стратегического управления организацией Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды Тема 3. Анализ внутренней среды организации Тема 4. Базисные стратегии бизнеса Тема 5. Стратегии конкуренции Тема 6. Портфельные стратегии организации Тема 7. Процесс реализации стратегии
		ОПК-2.3 У.1 Умеет использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды Тема 3. Анализ внутренней среды организации Тема 6. Портфельные стратегии организации

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

### Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

Индикатор достижения *ОПК-2.3*

#### 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

Индикатор достижения *ОПК-2.3*

#### 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 макрокруга? 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**

#### **Индикатор достижения ОПК-2.3**

#### **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**

#### **Индикатор достижения ОПК-2.3**

#### **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**

**Индикатор достижения** *ОПК-2.3*

#### **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**

**Индикатор достижения** *ОПК-2.3*

#### **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

### Индикатор достижения *ОПК-2.3*

#### 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 оценки (в баллах):

- 10 баллов по результатам опросов и 10 баллов за участие в групповых дискуссиях по всем темам выставляется обучающемуся, если он правильно и полно отвечает на все вопросы и активно участвует в дискуссии, показывает высокую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню;

- 5 - 9 баллов по результатам опросов и 5-9 баллов за участие в групповых дискуссиях по всем темам выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на большую часть вопросов и эпизодически участвует в дискуссии, демонстрируя хорошую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует повышенному;

- 1 - 4 балла по результатам опросов и 1-4 балла за участие в групповых дискуссиях по всем темам выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на некоторые вопросы и редко участвует в дискуссии, демонстрируя невысокую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует базовому;

- 0 баллов по результатам опросов и 0 баллов за участие в групповых дискуссиях по каждой теме выставляется обучающемуся, если он не отвечает на вопросы и не участвует в дискуссии,

демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать и компетенции не сформированы.

## **Задания для текущего контроля**

### **Комплект заданий для контрольной работы по темам 2 и 3 (контрольная работа проводится в форме коллоквиума)**

**Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

#### **Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды**

1. Порядок проведения PEST-анализа. Содержание основных моделей анализа макроокружения.
2. Порядок проведения анализа микроокружения. Группы влияния и их особенности.
3. Порядок проведения отраслевого анализа.
4. Основные техники и технологии отраслевого анализа: кривая жизненного цикла отрасли, определение емкости рынка, оценка уровня концентрации рынка, модель Портера, опытная кривая, КФУ.
5. Анализ ближайших конкурентов. Стратегические группы конкурентов. Позиционная карта конкурентов.
6. Анализ потребителей в системе стратегического управления. Оценка удовлетворенности потребителей (метод CSI).

#### **Тема 3. Анализ внутренней среды организации**

1. Сущность и содержание управленческого анализа. Методы управленческого анализа.
2. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа. Метод SNW.
3. Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Концепция SCM. Сеть создания стоимости как альтернативный подход.
4. Оценка конкурентоспособности компании. Методы оценки. Конкурентный профиль компании.
5. Направления и инструменты поиска стратегических проблем в организации. Техники и технологии ревизии процессов.
6. Цели и основные этапы портфельного анализа.
7. Матрица Бостонской консультационной группы.
8. Матрица McKinsey - General Electric.
9. Матрица фирмы Arthur D.Littel (ADL/LC).
10. Проект PIMS. Основные результаты.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

- 2 балла выставляется обучающемуся за выполнение контрольной работы по каждой теме, если он правильно и полно выполняет задания, демонстрируя продвинутый уровень освоения компетенций;



- 1,5 балла выставляется обучающемуся за выполнение контрольной работы по каждой теме, если он правильно, но неполно выполняет задание, демонстрируя повышенный уровень освоения компетенций;
- 1 балл за выполнение контрольной работы выставляется обучающемуся, если он неправильно или неполно выполняет задание, демонстрируя базовый уровень освоения компетенций;
- 0 балла выставляется обучающемуся за выполнение контрольной работы по каждой теме, если он неправильно и неполно выполняет задания, демонстрируя отсутствие знаний и компетенции не сформированы

### Комплект тестовых заданий

#### Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

**Индикаторы достижения:** *ОПК-2.3*

**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.

**Тема 2. Анализ внешней среды организации**

**Индикаторы достижения:** *ОПК-2.3*

**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

**Тема 3. Анализ внутренней среды организации**

**Индикаторы достижения:** *ОПК-2.3*

**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 оценки (в баллах):**

4 балла за тесты по всем темам выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы на 85-100% вопросов, уровень сформированности компетенций соответствует продвинутому;  
 2 балла за тесты по всем темам выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы 70-84% вопросов, уровень сформированности компетенций соответствует повышенному;  
 1 балл выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы на 50-69 % вопросов, уровень сформированности компетенций соответствует базовому;  
 0 баллов выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы менее чем на 50% вопросов, компетенции не сформированы

**Расчетно-аналитические задания/задачи**

**Тема 2. Анализ внешней среды организации**

**Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

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

### Тема 3. Анализ внутренней среды организации

#### Индикаторы достижения: ОПК-2.3

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

### Тема 4. Базисные стратегии бизнеса

#### Индикаторы достижения: ОПК-2.3

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

### Тема 5. Стратегии конкуренции

#### Индикаторы достижения: ОПК-2.3

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

- РЭУ им. Г.В Плеханова;
- 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	-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	-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,

		отрасли) -отказ от доли, если необходимо достичь краткосрочных целей прибыльности (акцент на прибыльность, но не на объем)	размера, который может быть защищен		имиджа и репутации, реальной ценности денег, другие свойства
--	--	---	---	--	--

## Тема 6. Портфельные стратегии организации

### Индикаторы достижения: ОПК-2.3

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	Комп ании	Основн ого конкур ента
СБЕ «Монолитное строительство жилых зданий»	3200	3350	3480	3530	32	18
СБЕ «Строительство торговых и бизнес-центров»	1200	1500	1250	2560	35	17
СБЕ «Проектирование ТРЦ»			240	490	6	8
СБЕ «Строительство объектов энергетики»	1600	1780	1880	1950	31	21
СБЕ «Проектирование многоквартирных домов»	250	320	280	630	4	9
СБЕ «Строительство парковочных комплексов»			120	250	1	10
СБЕ «Фасадные работы»	1200	900	650	390	35	15
СБЕ «Строительство социально-культурных объектов»	1250	1120	980	780	14	16
СБЕ «Реконструкция жилых зданий»	1500	1250	980	340	6	13

## Тема 7. Процесс реализации стратегии

### Индикаторы достижения: ОПК-2.3

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

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

#### Критерии оценки (в баллах):

- 4 балла по всем темам выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он правильно и полно выполняет задания, демонстрируя продвинутый уровень освоения компетенций;
- 2 балла по всем темам выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он правильно, но неполно выполняет задание, демонстрируя повышенный уровень освоения компетенций;
- 1 балл по всем темам выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он неправильно или неполно выполняет задание, демонстрируя базовый уровень освоения компетенций;
- 0 баллов по всем темам выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он неправильно и неполно выполняет задания, демонстрируя отсутствие знаний и компетенции не сформированы.

### **Индивидуальные проектные задания**

#### **Тема 5. Стратегии конкуренции**

##### **Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

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

#### **Тема 6. Портфельные стратегии организации**

##### **Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

##### *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.

#### **Тема 7. Процесс реализации стратегии**

##### **Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

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 (в баллах):**

- 4 балла за выполнение проектного задания по всем темам выставляется обучающемуся, если он правильно и полно выполняет задания, демонстрируя продвинутый уровень освоения компетенций;
- 2 балла за выполнение проектного задания по всем темам выставляется обучающемуся, если он правильно, но неполно выполняет задание, демонстрируя повышенный уровень освоения компетенций;
- 1 балл за выполнение проектного задания по всем темам выставляется обучающемуся, если он неправильно или неполно выполняет задание, демонстрируя базовый уровень освоения компетенций;
- 0 баллов за выполнение проектного задания по всем темам выставляется обучающемуся, если он неправильно и неполно выполняет задания, демонстрируя отсутствие знаний и компетенции не сформированы.

#### **Типовые кейсы:**

##### **Индикаторы достижения: ОПК-2.3.**

##### **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 доходобразующих 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 CEO 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 недозагруженными», — поясняет генеральный директор компании «Ост-Вест» **Зоя Бондарь**.

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

### **Вопросы:**

1. Опишите, как построен бизнес «Ост-Вест».
2. Как вы можете оценить внешнюю среду организации?
3. Можете ли Вы сказать, что директор компании использует стратегический подход?
4. Как можно оптимизировать внутренние процессы в организации и чем загрузить персонал детского отдела зимой, чтобы сотрудники могли вернуться к своим обязанностям летом? Можно ли сказать, что это задача стратегического уровня?
5. Является ли на Ваш взгляд портфель компании сбалансированным? Представьте структуру этого портфеля. Какие внутренние проблемы этим обусловлены?
6. Какие ключевые факторы успеха характерны для этой сферы бизнеса? Насколько «Ост-Вест» овладела этими факторами?
7. В чем специфика бизнеса «Ост-Вест»? Насколько он является привлекательным?
8. Что необходимо предпринять для усиления конкурентных позиций организации?

9. Оцените с позиции привлекательности рынок автобусного туризма. Как эти тенденции повлияли на размеры «Ост-Вест»?
10. Как Вы можете оценить усилия руководства по развитию горнолыжного отдыха. В чем основные проблемы компании по данному направлению?
11. Что нужно на Ваш взгляд для развития спортивного туризма?
12. Какие перспективы у компании при развитии лечебного туризма? Какие возможности и угрозы в этом направлении могут иметь место?
13. Как Вы оцениваете возможности компании по развитию внутреннего туризма? Позволит ли этот вид деятельности решить проблемы компании?
14. Развивать ли понемногу все перспективные направления или сосредоточиться на одном?
15. Можно ли сломать стереотип турагентств, которые привыкли воспринимать «Ост-Вест» исключительно как детского туроператора?
16. Предложите свои варианты развития турфирмы. Какие навыки стратегического характера руководителя в большей степени будут способствовать реализации предложенных решений?

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

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

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

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

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

**Какую портфельную стратегию необходимо выбрать компании?**

**Следует ли развивать масштабнее розничную сеть?**

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

## **Тема 7. Процесс реализации стратегии**

### **Кейс «Успех в реализации стратегии»**

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

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

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

Решения, которые команда «А» применила в этой области, кажутся очевидными, но компания пока не испытывает давления конкурентов. «Все почему-то считают, что это не будет и не может работать в наших условиях», — говорит один из основателей компании. «Часто, чтобы объяснить, в чём наше отличие от онлайн-досок объявлений, мы сравниваем себя с eBaу», — говорит генеральный директор компании «А». «Да, мы как eBaу, 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 надёжность грузоперевозок?
2. Определите эффективную схему монетизации проекта.
3. Следует ли вводить дополнительные услуги: страхование и отслеживание груза.
4. Определите и конкретизируйте роль качественного сайта для компании в этой сфере.

#### **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.

## **Задания для творческого рейтинга**

### **Групповой проект**

#### **Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» используется проектная форма обучения, которая реализуется на этапе практического обучения студентов и заключается в разработке и презентации группового проекта по формированию системы стратегического управления конкретной организации.

#### **Перечень тем, рекомендуемых для конструктивной части групповых проектов:**

1. Разработка системы стратегического менеджмента современной организации.
2. Целевое начало в деятельности организации.

3. Построение стратегической пирамиды организации.
4. Разработка продуктовой стратегии организации.
5. Разработка маркетинговой стратегии организации.
6. Проведение отраслевого анализа и выбор стратегии развития предприятия.
7. Балансирование портфеля предприятия.
8. Разработка кадровой стратегии предприятия.
9. Разработка конкурентной стратегии предприятия.
10. Анализ положения компании.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОЛЛЕКТИВНОГО ПРОЕКТА

Коллективный проект – это самостоятельное исследование студентов, построенное на методологии стратегического менеджмента. Выполняется на примере конкретной организации.

Формирование мини-групп – 4-5 человек.

Публичная защита с презентацией (10 мин).

Обсуждение в группе.

### Структура проекта

Введение

Аналитическая часть

Проектная часть

Конструктивная часть

Выводы и предложения

### Выводы по исследованию

Выводы отражают в концентрированном виде общее содержание коллективного проекта:

- результаты исследования;
- предложения по решению стратегических проблем в организации.

Содержание проекта может меняться в зависимости от изучаемых техник стратегического менеджмента. Уточнение содержания проводится в ходе практических занятий.

### Критерии оценки проекта (в баллах):

- 8-10 баллов выставляется каждому студенту малой группы, если проект построен на современной информации, содержит анализ цифровых данных, студентами были сделаны выводы на основе проведенного анализа, и они смогли ответить на заданные вопросы; учитывается формулировка собственного мнения каждого студента;

- 6-7 баллов выставляется студентам, если проект современен, но были сделаны ошибки в подборе информации, выводы носят традиционный характер и не отражают мнения самих студентов, но ответы на вопросы были даны;

- 3-5- балла выставляется студентам, если проект построен на несколько устаревшей информации, но студенты продемонстрировали умение делать выводы и высказывать своё мнение, отвечать на задаваемые вопросы; для участника обсуждения – если он представил интересную современную информацию, либо на основе информации по проекту смог сформулировать своё мнение, обоснованное соответствующими данными;

- 1-2 балл выставляется студентам, если проект построен на несколько устаревшей информации, но были проведены расчеты и попытки высказать свое мнение; для участника обсуждения – краткие, но интересные высказывания;

- проект не оценивается, если информация откровенно старая, взятая из устаревших источников.

#### **Тематика эссе:**

##### **Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

1. Есть ли альтернатива стратегическому менеджменту в современной практике управления бизнесом?
2. Успех в бизнесе результат «умной» стратегии
3. Образ современного стратега в бизнесе: отечественная и зарубежная практика
4. Почему сегодня «работает» стратегия, построенная на амбициях?
5. Китайские стратегемы в практике современных компаний
6. Современные тенденции, меняющие общее окружение организации
7. Устарел ли PEST-анализ как стратегический инструмент?
8. Как в современной практике бизнеса изменился отраслевой анализ?
9. Модель «Пять сил» М. Портера и модель распределения стоимости: альтернатива или комплексность в использовании?
10. Как использовать цепочку создания ценности в стратегическом управлении организации.
11. Модель сети создания стоимости в практике современных организаций.
12. Концепция СБЕ: эволюция развития
13. Матрица БКГ: незаменимый инструмент или анахронизм?
14. Матрицы портфельного анализа: достоинства и недостатки
15. Бизнес-стратегия как новая дисциплина
16. Нужна ли компании теория создания корпоративной стоимости?
17. Что сегодня определяет успех корпоративной стратегии?
18. Конкурентное преимущество: удерживаем любой ценой или постоянно меняем?
19. Где сегодня искать конкурентные преимущества?
20. Корневые компетенции и конкурентные преимущества компании
21. Организационный фактор как условие успешности стратегии
22. Почему образуется стратегический разрыв?
23. Содержание стратегического контроля: современная практика бизнеса
24. Современный инструментарий реализации стратегии успешными компаниями

#### **Тематика рефератов:**

##### **Индикаторы достижения: ОПК-2.3**

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 оценки: по всем темам (в баллах):**

5 баллов выставляется обучающемуся за эссе и 5 баллов за подготовку рефератов, если он показывает продвинутый уровень освоения компетенций, глубоко исследует и раскрывает тему, основываясь на серьезных источниках информации, грамотно представляет результаты исследования, демонстрируя высокий уровень способности понимать проблемы и критически их анализировать;

4 балла выставляется обучающемуся за эссе и 4 балла за подготовку рефератов, если он показывает повышенный уровень освоения компетенций, хорошо исследует и раскрывает тему, основываясь на серьезных источниках информации, но неправильно представляет результаты исследования, демонстрируя средний уровень способности понимать проблемы и критически их анализировать;

2 балла выставляется обучающемуся за эссе и 2 балла за подготовку рефератов, если он показывает базовый уровень освоения компетенций, недостаточно исследует и раскрывает тему, основываясь на недостоверных источниках информации, демонстрируя низкий уровень способности понимать проблемы и критически их анализировать;

0 балла выставляется обучающемуся за эссе и 0 баллов за подготовку рефератов, если он не понимает и не раскрывает темы, демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать и компетенции не сформированы.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

## Типовая структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного материала</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	16
<i>Вопрос 2</i>	16
<i>Задача</i>	8

### *Перечень вопросов к экзамену:*

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Сущность и содержание стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2.	Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление», «миссия организации»
3.	Отличия стратегического управления от стратегического планирования
4.	Отличия стратегического управления от оперативного управления
5.	Структура и особенности процесса стратегического управления
6.	Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и характеристики
7.	Анализ экономических факторов внешней среды организации
8.	Анализ политических факторов внешней среды организации
9.	Анализ социокультурных факторов внешней среды организации
10.	Понятие и направления анализа внутренней среды организации
11.	Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
12.	Цели организации; сферы установления целей, критерии их оценки
13.	Анализ стратегического потенциала организации
14.	Взаимосвязь видов стратегий и политики организации
15.	Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
16.	Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
17.	Условия применения и риски стратегии дифференциации
18.	Понятие стратегии
19.	Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение с корпоративной стратегией
20.	Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица»
21.	Сущность миссии и ее значение для стратегического управления
22.	Необходимость и виды анализа стратегических факторов
23.	Сущность и порядок применения SWOT-анализа
24.	Сущность и порядок применения PEST-анализа
25.	Сущность и порядок применения SNW-анализа
26.	Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф)
27.	Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)



28.	Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
29.	Характеристика стратегий лидерства (Портер)
30.	Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
31.	Общая характеристика стратегий концентрированного роста
32.	Общая характеристика стратегий интегрированного роста
33.	Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
34.	Общая характеристика стратегий сокращения
35.	Сущность портфельного анализа и планирования
36.	Основные этапы портфельного анализа и планирования
37.	Портфельный анализ на основе матрицы БКГ
38.	Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси
39.	Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе
40.	Влияние стратегий на формирование организационных структур
41.	Стратегический маркетинг как составная часть стратегического менеджмента
42.	Понятие продуктово-маркетинговой стратегии и обоснование ее эффективности
43.	Характеристика методов обоснования ПМС (ABC-анализ, SNW-анализ по продукту и т.д.)
44.	Понятие стратегии ВЭД и мотивы выхода на внешний рынок
45.	Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
46.	Стратегии проникновения на внешние рынки
47.	Стратегии выбора целевого рынка для ВЭД
48.	Показатели эффективности стратегического потенциала организации
49.	Понятие и особенности формирования оперативной стратегии
50.	Характеристика и виды стратегий стабилизации, цель их применения
51.	Понятие внешней среды организации и значимость ее анализ
52.	Дальняя внешняя среда организации (макроокружение)
53.	Ближняя внешняя среда организации (микроокружение)
54.	SWOT-анализ
55.	PEST-анализ
56.	Многофакторный системный анализ внешней среды организации
57.	Понятие внутренней среды организации
58.	Элементы и подсистемы внутренней среды организации
59.	Значение стратегического анализа внутренней среды организации
60.	Структура стратегического анализа внутренней среды организации
61.	SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
62.	Сценарное планирование как элемент системы стратегического управления и этап стратегического анализа
63.	Понятие технической политики предприятия
64.	Содержание технической политики предприятия
65.	Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия
66.	Ключевые позиции производственной стратегии
67.	Формы внешнеэкономической деятельности и их содержание
68.	Ключевые стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
69.	Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности
70.	Стратегии проникновения на внешние рынки
71.	Принципы построения внешнеэкономических служб на фирме
72.	Стратегия организации – система функциональных стратегий

#### Задачи к экзамену

Задача №1. Какие сильные и слабые стороны вы можете выделить в предложенных определениях стратегии? Какая трактовка, на ваш взгляд, полнее и правильнее всего отражает сущность стратегии в бизнесе? Стратегия – это согласование выбранных направлений деятельности (М. Портер) Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия (П. Дойль)

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действия и распределения ресурсов (А. Чандлер) Стратегия – это действия, нацеленные непосредственно на изменение сильных сторон предприятия, имеющих отношение к его конкурентам (К. Омайе) Стратегия – это план действий. Это прикрытие, или действия, направленные на то, чтобы «переиграть» своих противников. Это порядок действий, который должен быть обеспечен в любом случае. Кроме того, стратегия – это позиция в окружающей среде, или другими словами, связь со своим окружением. Это перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться (Г. Минцберг). Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании (А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд).

Задача №2. Проанализируйте представленную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы: Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы: 1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. 4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях. 5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Задача №3.

*В стратегическом управлении различают несколько видов миссий: миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.*

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

*Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских компаний.*

*Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?*

*Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?*

Задача №4. Ниже приведены примеры миссий ряда компаний. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными. Определите критерии правильной формулировки миссии.

«Мы вас не надуем и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре)

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бутс Компани)

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин)

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс)

«Что хорошо для страны - хорошо для «Дженерал моторс» (Дженерал Моторс)

«Мы сможем найти выход» (Континенталь-банк)

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (Мак Доналдс)

«Украшать жизнь женщин во всем мире» (MARY KAY)

«Защищать беззащитных» (Красный Крест)

«Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами» (Организация Объединенных Наций)

«Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-Банк)

Задача №5. Миссия пишется как для компании, так и для потребителей. Определите, для чего нужна миссия собственникам? Для чего нужна миссия топ-менеджерам? Для чего нужна миссия риск-менеджерам? Для чего нужна миссия PR-специалистам и бренд - менеджерам? Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена? Для чего нужна миссия акционерам? Для чего нужна миссия кредиторам? Для чего нужна миссия поставщикам? Для чего нужна миссия клиентам? Для чего нужна миссия работникам? Для чего нужна миссия конкурентам?

Задача №6. По мнению М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом.

Задача №7. Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

Задача № 8. Заполните матрицу «Внутренняя среда организации», указав «галочками» показатели соответствующих аспектов деятельности компании:

Таблица 1.

Показатели	Аспекты				
	Финансовый	Маркетинговый	Кадровый	Организа- ционный	Производст- венный
Корпоративная культура					
Организационная структура					
Коммуникации в организации					
Должностные инструкции					
Найм сотрудников.					
Контроль качества					
Продвижение по службе					
Стимулирование персонала					
Организация снабженческой деятельности					
Составление финансовой отчетности					
Система планирования					
Технология изготовления продукта					
Осуществление НИОКР					
Политика продвижения товара					
Составление бизнес-плана Поддержание ликвидности					
Организация и					

стимулирование сбыта					
Обеспечение прибыльности					
Оценка результатов труда					
Аудиторская проверка бухгалтерии					

Задача №9.

1. Какие стратегии используются иностранными производителями шоколада в России?
2. Почему иностранные компании, действующие на российском рынке шоколадных конфет, предпочитают использовать не свои, а российские брэнды?
3. В чем состоят ключевые факторы успеха российской компании «А.Коркунов»?
4. Какие конкурентные преимущества получает «А.Коркунов» от создания альянса с немецкой компанией «Альфред Риттер и К»?

Задача №10.

Компания «Nestle» является одной из крупнейших в мире корпораций. Компания действует на рынке пищевых продуктов и является мировым лидером по производству растворимого кофе. Итальянское подразделение Nestle – «Nestle Italiana» – это компания, базирующаяся в Милане и производящая более 80 видов продукции. Ее доход в 1988 г. достиг 2 млрд. долл. Кофе Nestle продавалось в Италии под марками Nescafe Classic, Nescafe Gran Aroma и Nescafe Relax (не содержащий кофеина).

Основной статьей маркетинговых затрат на продвижение Nescafe были расходы на рекламу. Компания Nestle вышла на итальянский рынок растворимого кофе в 1962 г. В Италии основными конкурентами Nestle Italiana на рынке кофе на тот момент были:

- Lavazza SpA – 10-я по величине компания в итальянской пищевой промышленности, занимавшая лидирующие позиции на рынке кофе, предлагала полный ассортимент кофейной продукции и выпускала 11 сортов кофе, различных по качеству и цене. Большое внимание уделяла рекламе кофе, делала упор на традиции бренда, в основном ориентировалась на телевизионную рекламу.
- Segafredo-Zanetti SpA – компания в качестве целевого сегмента выбрала бары, рестораны, гостиницы, помимо кофе производила промышленное кухонное оборудование, в том числе кофе-машины. Рекламиривала свою продукцию, спонсируя национальные и международные спортивные соревнования.
- Cippa & Berger SpA – лидер по продажам в Италии кофе с пониженным содержанием кофеина. В рекламе подчеркивалась безвредность такого кофе, а также ценовые преимущества марки. Выпускала, кроме того, растворимый кофе, который почти не рекламировала.
- Procter & Gamble Italia – итальянское подразделение этой компании выпускало широкий ассортимент кофейной продукции. Реклама носила агрессивный характер и размещалась в основном в популярных телешоу.

*Вопросы:*

1. Оцените позиции фирмы Nestle Itali на рынке кофейной продукции Италии в начале 80-х годов.
2. Какая конкурентная стратегия в данных условиях была бы наиболее эффективна, на ваш взгляд?

Задача №11. «Times Mirror Corp.» - это информационная компания, деятельность которой связана с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая

кабельным телевидением и другими телевизионными каналами. Определите особенности приведенной формулировки миссии

Задача №12. Определите, какие из перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми. Соответствуют ли эти цели требованиям, предъявляемым к формулировке целей? 1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение трех лет. 2. Обеспечить рост выручки на 5%. 3. Обеспечить повышение качества продукции в течение года. 4. Повысить репутацию фирмы среди клиентов. 5. Повысить конкурентоспособность фирмы. 6. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов. 7. Расширить номенклатуру продукции. 8. Добиться лидерства в области технологий и инноваций. 9. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами. 10. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Задача №13.

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию:

А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;

Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;

В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

Задача №14.

Вы изучили, что исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие.

На основании изученного материала, а также применяя источники дополнительной литературы, составьте перечень слабых и сильных сторон организации (предприятия), с деятельностью которого Вы хорошо знакомы, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

Задача №15.

Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствоваться:

А) сбытовую политику предприятия;

Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

Третья часть:

Задача №16.

Провести стратегическую диагностику коммерческого предприятия. Разработать предварительные рекомендации по стратегии развития предприятия, исходя из результатов анализа.

Задача №17.

На заводе медицинского оборудования в Нижегородской области создано производство одноразовых шприцев, которое стало третьим по величине в России. Для завода, который до этого выпускал перевязочные материалы, медицинский инструмент и системы для переливания крови, это новое направление бизнеса. Какая стратегия реализована в данном случае? Какие причины, по вашему мнению, привели к необходимости использования этой стратегии?

Задача №18

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Задача №19

Одно из направлений деятельности фирмы относится к бизнес - области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка. Эта бизнес-область приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Задача №20

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Задача №21

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Задача №22

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых

опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удается ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Задача №23

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задача №24

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Задача №25

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задача №26

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задача №27

Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает: доставку скота на сборные пункты, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мелкие магазины. Компания построила автоматизированные предприятия в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на мелкие, удобные для фасовки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые упаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть. Транспортные расходы были значительно снижены. Определите характер используемой компанией стратегии и возможные направления ее дальнейшего углубления

Задача №28

Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже



при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Задачи №29-31

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

*Вопросы*

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Задача №32

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о

целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия. Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции. Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите ваше решение.

#### Задача №33

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок. Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиатехнология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии. По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования «к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий. У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд». Вопросы 1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках? 2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?

#### Задача №34

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами: предоставлять услуги в соответствии с платой; обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе; заботиться о посетителях. Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания. Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции: 1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений. 2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника. 3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

#### Задача №35

Данное направление деятельности фирмы реализуется в растущей отрасли, но занимает там относительно небольшую долю рынка. Это приводит к необходимости увеличения инвестиций. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы

### Задача №36

Сложилось мнение, что новые организационные структуры компаний многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся: решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов; так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей; в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней; приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы.

Вопросы 1. Какие еще, кроме приведенных ранее, изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени? 2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

### **Комплект расчетно-аналитических заданий:**

#### **Задание 1**

##### **Экономическое обоснование изменения стратегии**

Руководство компании принимает решение об изменении стратегии. Рассчитать недостающие показатели для планируемой стратегии и определить целесообразность стратегических изменений:

Показатель	Текущая стратегия	Планируемая стратегия
Выручка от реализации, тыс.ДЕ	6800	
Переменные затраты, тыс.ДЕ	5400	
Покрытие затрат, тыс. ДЕ	1400	1700
Доля покрытия затрат	0,2	0,21
Фактор цены	1,259	
Постоянные затраты, тыс. ДЕ	940	940
Точка безубыточности	4700	

#### **Задание 2**

##### **Расчет инвестиций для реализации инновационной стратегии**

Определить потребность организации в инвестициях для реализации инновационной стратегии на основе следующих данных:

Статья затрат	Значение, ДЕ
Покупка технологии	270000
Приобретение оборудования	120000
Приобретение программных продуктов	112000
Затраты на материалы в день	250
Расходы на оплату труда в день	1600
Расходы на подготовку производства	8500

Прочие расходы в день	450
-----------------------	-----

При расчете необходимо учитывать, что материалы складироваться 25 дней, готовая продукция — 21 дней, на изготовление требуется 10 дней.

Срок оплаты поставок материалов составляет 12 дней, срок оплаты готовой продукции потребителями - 10 дней.

### Задание 3

#### Выбор стратегического проекта

Руководству предприятия представлены на рассмотрение два стратегических проекта (табл.). Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант стратегического проекта с обоснованием выбора

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса, шт./ год	1200	5000
Цена, ДЕ	10000	10000
Постоянные затраты, тыс. ДЕ:		
-затраты на научные исследования	2000	4500
-обслуживание и ремонт	500	1000
-общехозяйственные накладные расходы	1000	2500
-затраты на реализацию	1000	2000
Переменные затраты на единицу продукции, ДЕ:		
-сырье, основные материалы	2000	2500
-прочие материалы	1000	800
-заработная плата рабочих	3700	3000
-энергия на технологические нужды	500	400

### Задание 4

#### Использование метода "дерева решений" в стратегическом менеджменте

При реализации стратегии концентрированного роста необходимо принять решение о внедрении новой технологической линии. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 260 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 120 млн. рублей. По оценкам эксперта, существует 40% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 20 млн. рублей. Эксперт считает, что существует 60% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 80% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 25% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего стратегического решения?

### Задание 5

#### Выбор операционной стратегии

Руководство компании принимает решение по операционной стратегии. Экономические параметры альтернативных стратегий А и В представлены в таблице.

Операционные стратегии	Постоянные расходы, тыс. ДЕ	Операционный доход на ед. продукции, тыс. ДЕ
А	17000	21
В	25000	26

Руководство организации оценивает возможные варианты годового спроса на продукцию и соответствующие им вероятности следующим образом:

$X_1 = 1300$  ед. с вероятностью 0,35.

$X_2 = 2100$  ед. с вероятностью 0,65.

Какая стратегия является экономически целесообразной?

### ***Тематика курсовых работ***

Курсовая работа/проект по дисциплине «Стратегический менеджмент» учебным планом не предусмотрена.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения,  
шкала оценивания**

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»</b>	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3 Решает управленческие задачи на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	<b>Продвинутый</b>
<b>70 – 84 баллов</b>	<b>«хорошо»</b>	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3 Решает управленческие задачи на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	<b>Повышенный</b>

50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3 Решает управленческие задачи на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	<b>Базовый</b>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3 Решает управленческие задачи на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	<b>Не знает на базовом уровне:</b> методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации <b>Не умеет на базовом уровне:</b> использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	<b>Компетенции не сформированы</b>