

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Экономический факультет



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.20 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Финансовый менеджмент  
Квалификация выпускника бакалавр  
Форма обучения очная, очно-заочная  
Кафедра менеджмента

Красноярск 2023

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)  
утвержденного приказом Минобрнауки России от «12» августа 2020 г № 970

Рабочую программу дисциплины составил(ли):

Доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент  
(должность, кафедра, ученая степень, ученое звание)



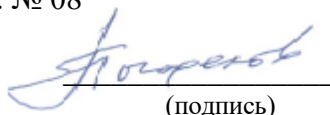
(подпись)

Е.В. Мельникова  
(инициалы, фамилия)

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании выпускающей кафедры, кафедры менеджмента

Протокол от 05 апреля 2023 г. № 08

Заведующий кафедрой



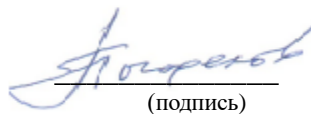
(подпись)

И.З. Погорелов  
(инициалы, фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена научно-методическим советом направления 38.03.02 Менеджмент

Протокол от 10 мая 2023 г. № 04

Председатель НМС, к.э.н., доцент  
(ученая степень, ученое звание)



(подпись)

И.З. Погорелов  
(инициалы, фамилия)

## ВВЕДЕНИЕ

Высокая динамичность среды деятельности современной организации и изменение самой концепции организации стали важнейшими предпосылками становления теории и практики стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое и объяснить, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию, почему происходит постоянное перераспределение ролей между участниками рынка. Значимость стратегического управления постоянно растет, а знание основ теории и владение навыками стратегического менеджмента становится важнейшей квалификационной характеристикой специалиста в области управления организацией.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы менеджмента.

### 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» - овладение теорией и методическими инструментами стратегического менеджмента, практическими навыками обоснования и принятия стратегических решений и формирование стратегического мышления обучаемого

**Задачи:**

- получение знаний в области формирования системы стратегического управления, моделирования процесса разработки и реализации стратегии предприятия, согласования стратегии и структуры организации;

- приобретение навыков использования аналитического инструментария стратегического менеджмента;

- усвоение принципов и методов стратегического управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды;

- освоение навыков управленческого обследования организационного потенциала, формулирования целей организации, выбора стратегии;

- освоение методов принятия стратегических управленческих решений; умения разрабатывать мероприятия по реализации стратегии с учетом возможного сопротивления изменениям.

### 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на изучение следующих компетенций:

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (закрепленный за дисциплиной)	Планируемые результаты обучения
<b>Универсальные компетенции</b>			
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК- 10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, целей и формы участия государства в	<b>знать:</b> – основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности; – основы принципов экономического анализа для принятия решений; – направления государственного регулирования экономики;

		экономике	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида;</li> <li>– основные финансовые инструменты и организации, используемые при управлении личными финансами, риски и неопределенности при работе с ними;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений;</li> <li>– критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей;</li> <li>– решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации;</li> <li>– проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты;</li> <li>– применять инструменты инвестирования ресурсов с учетом личных;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</li> <li>– навыками принятия финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</li> <li>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</li> <li>– навыками планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.</li> </ul>
Профессиональные компетенции			
	ПК- 1 Способен разработать отдельные функциональные направления управления рисками	ПК-1.1. Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	<p><b>знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов.</li> <li>- Критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски в разрезе отдельных видов.</li> <li>- Инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков.</li> <li>- Принципы и правила выбора метода, техники оценки риска (достаточность ресурсов, характер и степень неопределенности, сложность метода, техники).</li> <li>- Методы, техники, технологии управления различными видами риска.</li> <li>- Возможности инструментов риск-</li> </ul>
		ПК-1.2. Документирует процесс управления рисками и корректирует реестры рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	

		ПК-1.3. Оказывает методическую помощь и поддержку процессу управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска	менеджмента для анализа рисков организации. - Методы воздействия на риск <b>уметь</b> - Определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски (совместно с ответственными за риск сотрудниками - владельцами риска), оказывать помощь ответственным за риск сотрудникам в правильной оценке риска и разработке мероприятий по их управлению. - Осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики. - Отбирать подходящие методы воздействия на отдельные виды рисков и эффективно применять их с учетом их результативности и экономической эффективности. - Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне опытного пользователя. - Формировать формы отчетности, дорожные карты для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски. <b>владеть</b> - Навыками проведения оценки деятельности подразделений по воздействию на риски. - Навыками разработки мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками
		ПК-1.4. Разрабатывает методическую и нормативную базу системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	
		ПК-1.5. Использует методы управленческого учета и бюджетирования	

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент.

Дисциплина реализуется кафедрой менеджмента в седьмом и восьмом семестрах – очная форма обучения, в восьмом и девятом семестрах - очно-заочная форма обучения.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к реализации программы воспитания по профессионально-трудовому направлению.

Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

- знания – функций, принципов, методов менеджмента;
- умения – соотносить факторы внешней и внутренней среды,
- владение навыками - поиска стратегической информации.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Теория менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Маркетинг», и служит основой для подготовки выпускной квалификационной работы.

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 6 зачётных единицы трудоемкости (ЗЕТ), 216 академических часов.

#### 4.1. Объем дисциплины по видам учебной работы

##### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего з. е.	Всего часов	Семестр 7	Семестр 8
Общая трудоемкость дисциплины	6	216	144	72
Контактная работа с преподавателем. Всего	<b>2,68</b>	<b>96,5</b>	<b>64,3</b>	<b>32,2</b>
В том числе аудиторные занятия:	2,66	96	64	32
занятия лекционного типа / из них в форме практической подготовки	1,33/-	48/-	32/-	16/-
занятия семинарского типа / из них в форме практической подготовки	-	-	-	-
занятия практического типа / из них в форме практической подготовки	1,33/-	48/-	32/-	16/-
лабораторные занятия / из них в форме практической подготовки	-	-	-	-
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (экзамен)	0,01	0,3	0,3	-
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (зачет)	0,01	0,2	-	0,2
Самостоятельная работа. Всего:	2,33	83,8	44	39,8
В том числе: <i>курсовая работа</i>	1,0	36	36	
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	1,33	47,8	8	39,8
Вид промежуточного контроля (зачет, экзамен):	0,99		35,7 экзамен	зачет

##### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего з. е.	Всего часов	Семестр 8	Семестр 9
Общая трудоемкость дисциплины	6	216	144	72
Контактная работа с преподавателем. Всего	<b>2,13</b>	<b>76,5</b>	<b>48,3</b>	<b>28,2</b>
В том числе аудиторные занятия:	2,11	76	48	28
занятия лекционного типа / из них в форме практической подготовки	0,83/-	30/-	16/-	14/-
занятия семинарского типа / из них в форме практической подготовки	-	-	-	-
занятия практического типа / из них в форме практической подготовки	1,28/-	46/-	32/-	14/-
лабораторные занятия / из них в форме практической подготовки	-	-	-	-
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (экзамен)	0,01	0,3	0,3	-
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (зачет)	0,01	0,2	-	0,2
Самостоятельная работа. Всего:	2,88	103,8	60	43,8
В том числе: <i>курсовая работа</i>	1,0	36	36	
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	1,88	67,8	24	43,8
Вид промежуточного контроля (зачет, экзамен):	0,99	35,7	35,7 экзамен	зачет

## 4.2. Тематический план изучения дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (краткое описание)	Тема раздела дисциплины (краткое содержание)	Коды компетенций	Всего часов	Контактная работа с преподавателем, час.			Самостоятельная работа, час
					Лекции	Практические	Лабораторные	
1	2	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-
1	Концепция стратегического менеджмента	1. Сущность стратегического управления Понятия развития, стратегического поведения. Предмет изучения дисциплины. Стратегическое и оперативное управление. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Возрастание значения стратегического менеджмента в современных условиях.	УК-10.1; УК-10.2; ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-1.4 ПК-1.5	8	2	2	-	4
		2. Понятие и типы стратегии Два подхода к пониманию стратегии. Типы стратегий: общая, конкурентная, функциональная. Стратегия и политика. Стратегия предприятия. Стратегическое управление		8	2	2	-	4
		3. Эволюция систем стратегического управления Предпосылки возникновения современной системы стратегического менеджмента. Динамичность внешней среды как фактор эволюции систем стратегического управления. Шкала Ансоффа. Этапы развития корпоративного планирования.		8	2	2	-	4
		4. Процесс и модели разработки стратегии. Стратегические решения. Правила и процедуры в стратегическом управлении. Стратегический маркетинг. Этапы процесса разработки стратегии. Ситуационный анализ. Открытость стратегии. Модели: плановая, предпринимательская, обучения на опыте. Видение руководителя: понятие, значение, типы, развитие. Зависимость видения от динамичности среды.		8	2	2	-	4
2	2.Стратегический анализ	1. Миссия и цели организации Роль целеполагания в деятельности организации. Понятие, функции, виды, требования к целям.	УК-10.1; УК-10.2;	8	2	2	-	4

		Концепция множественности целей. Понятие миссии. Факторы и интересы, лежащие в основе формулирования миссии. Значение миссии	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-1.4 ПК-1.5					
		2. Методология стратегического анализа Методология стратегического анализа: определение пределов анализа, системы получения информации, техника формирования базы данных, классификация инструментов анализа.		8	2	2	-	4
		3. Анализ конкурентной среды Методика анализа конкурентной среды фирмы. Логика отрасли. Структура отрасли. Алгоритм изучения влияния поставщиков, потребителей, конкурентов, товаров-заменителей. Барьеры «входа-выхода».		11	3	3	-	5
		4. Стратегическая сегментация Стратегическая сегментация. Понятия стратегической зоны хозяйствования, стратегического ресурса, стратегического хозяйственного центра.		11	3	3	-	5
		5. Анализ стратегического потенциала Понятие, структура и процедуры анализа организационного потенциала. Общий и функциональный потенциал. Методика анализа внутренней среды.		11	3	3	-	5
		6. Комплексный анализ среды. Метод СВОТ Понятия и виды сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Вспомогательные матрицы, поля стратегий. Формирование стратегии по матрице.		11	3	3	-	5
3	3.Выбор стратегии	1. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии Комплексный анализ среды в целом как информационная база выбора стратегии. Составление профиля среды. Инструменты выбора конкурентной позиции. Матрицы БКГ и Мак-Кинси. Привлекательность и конкурентный статус СЗХ. Жизненный цикл фирмы и выбор стратегии.	УК-10.1; УК-10.2; ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-1.4 ПК-1.5	11	3	3	0	5
		2. Управление стратегическим портфелем Понятие, типы и принципы комплектации	ПК-1.5	11	3	3	-	5



		стратегического портфеля. Синергизм и диверсификация. Внешняя и внутренняя гибкость. Процедуры балансирования кратко- и долгосрочных позиций фирмы, оценки гибкости и синергизма.						
		3. Формулирование стратегии Общая, конкурентная, функциональные стратегии: понятие, взаимосвязи, виды. Ограничения выбора стратегии. Стратегический потенциал организации.		11	3	3	-	5
		4. Интеграция и диверсификация Понятия интеграции и диверсификации. Цели и мотивы диверсификации. Основные формы объединений. Выгоды и издержки диверсификации.		11	3	3	-	5
	4. Реализация стратегии	1 Формулирование конкурентной стратегии Классификация конкурентных стратегий по Портеру. Условия применения, риски и требования к системе менеджмента при выборе конкурентной стратегии.	УК-10.1; УК-10.2; ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-1.4 ПК-1.5	11	3	3	-	5
		2 Разработка функциональных стратегий Функциональные стратегии, реализуемые во внешней и внутренней среде: содержание и взаимосвязи. Проблема совместимости стратегий.		11	3	3	-	5
		3 Управление реализацией стратегии Задачи, проблемы и области проведения стратегических изменений. Мобилизация потенциала для реализации стратегии.		11	3	3	-	5
		4 Стратегия и структура Взаимосвязь стратегии и структуры. Эволюция структур, ориентированных на решение стратегических проблем. Концепция стратегических хозяйственных подразделений. Стратегия и организационная структура.		10,8	3	3	-	4,8
		Промежуточный контроль (зачет/экзамен)		0,3 35,7 0,2	-	-	-	-
Итого часов:				216	48	48	-	83,8

Очно-заочная форма обучения

№ п/ п	Наименован ие раздела дисциплины (краткое описание)	Тема раздела дисциплины (краткое содержание)	Код ы комп етен ций	Всег о часо в	Контактная работа с преподавателем, час.			Самос тоя- тельна я работа , час
					Лекц ии	Прак ти- ческ ие	Лабора- торны е	
1	2	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-
1	Концепция стратегичес кого менеджмент а	1. Сущность стратегического управления Понятия развития, стратегического поведения. Предмет изучения дисциплины. Стратегическое и оперативное управление. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Возрастание значения стратегического менеджмента в современных условиях.	УК- 10.1; УК- 10.2; ПК- 1.1 ПК- 1.2 ПК- 1.3 ПК- 1.4 ПК- 1.5	11	1	4	-	6
		2. Понятие и типы стратегии Два подхода к пониманию стратегии. Типы стратегий: общая, конкурентная, функциональная. Стратегия и политика. Стратегия предприятия. Стратегическое управление		11	1	4	-	6
		3. Эволюция систем стратегического управления Предпосылки возникновения современной системы стратегического менеджмента. Динамичность внешней среды как фактор эволюции систем стратегического управления. Шкала Ансоффа. Этапы развития корпоративного планирования.		9	1	2	-	6
		4. Процесс и модели разработки стратегии. Стратегические решения. Правила и процедуры в стратегическом управлении. Стратегический маркетинг. Этапы процесса разработки стратегии. Ситуационный анализ. Открытость стратегии. Модели: плановая, предпринимательская, обучения на опыте. Видение руководителя: понятие, значение, типы, развитие. Зависимость видения от динамичности среды.		9	1	2	-	6
2	2.Стратегический	1. Миссия и цели организации Роль целеполагания в	УК- 10.1;	12	2	4	-	6

	анализ	деятельности организации. Понятие, функции, виды, требования к целям. Концепция множественности целей. Понятие миссии. Факторы и интересы, лежащие в основе формулирования миссии. Значение миссии	УК- 10.2; ПК- 1.1 ПК- 1.2 ПК- 1.3 ПК- 1.4 ПК- 1.5					
		2. Методология стратегического анализа Методология стратегического анализа: определение пределов анализа, системы получения информации, техника формирования базы данных, классификация инструментов анализа.		9	1	2	-	6
		3. Анализ конкурентной среды Методика анализа конкурентной среды фирмы. Логика отрасли. Структура отрасли. Алгоритм изучения влияния поставщиков, потребителей, конкурентов, товаров-заменителей. Барьеры «входа-выхода».		14	2	6	-	6
		4. Стратегическая сегментация Стратегическая сегментация. Понятия стратегической зоны хозяйствования, стратегического ресурса, стратегического хозяйственного центра.		10	2	2	-	6
		5. Анализ стратегического потенциала Понятие, структура и процедуры анализа организационного потенциала. Общий и функциональный потенциал. Методика анализа внутренней среды.		10	2	2	-	6
		6. Комплексный анализ среды. Метод СВОТ Понятия и виды сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Вспомогательные матрицы, поля стратегий. Формирование стратегии по матрице.		9	1	2	-	6
3	3.Выбор стратегии	1. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии Комплексный анализ среды в целом как информационная база выбора стратегии. Составление профиля среды. Инструменты выбора конкурентной позиции. Матрицы БКГ и Мак-Кинси.	УК- 10.1; УК- 10.2; ПК- 1.1 ПК- 1.2 ПК-	5	2	2	-	1

		Привлекательность и конкурентный статус СЗХ. Жизненный цикл фирмы и выбор стратегии.	1.3 ПК-1.4 ПК-1.5					
		2. Управление стратегическим портфелем Понятие, типы и принципы комплектации стратегического портфеля. Синергизм и диверсификация. Внешняя и внутренняя гибкость. Процедуры балансирования кратко- и долгосрочных позиций фирмы, оценки гибкости и синергизма.		5	2	2	-	1
		3. Формулирование стратегии Общая, конкурентная, функциональные стратегии: понятие, взаимосвязи, виды. Ограничения выбора стратегии. Стратегический потенциал организации.		5	2	2	-	1
		4. Интеграция и диверсификация Понятия интеграции и диверсификации. Цели и мотивы диверсификации. Основные формы объединений. Выгоды и издержки диверсификации.		9	2	2	-	5
4. Реализация стратегии	1 Формулирование конкурентной стратегии Классификация конкурентных стратегий по Портеру. Условия применения, риски и требования к системе менеджмента при выборе конкурентной стратегии.	УК-10.1; УК-10.2; ПК-1.1 ПК-1.2	9	2	2	-	5	
	2 Разработка функциональных стратегий Функциональные стратегии, реализуемые во внешней и внутренней среде: содержание и взаимосвязи. Проблема совместимости стратегий.	ПК-1.3 ПК-1.4 ПК-1.5	9	2	2	-	5	
	3 Управление реализацией стратегии Задачи, проблемы и области проведения стратегических изменений. Мобилизация потенциала для реализации стратегии.		9	2	2	-	5	
	4 Стратегия и структура Взаимосвязь стратегии и структуры. Эволюция структур, ориентированных на решение стратегических проблем. Концепция стратегических хозяйственных подразделений.		9,8	2	2	-	5,8	

		Стратегия и организационная структура.						
		Промежуточный контроль (зачет/экзамен)		0,3 35,7 0,2	-	-	-	-
Итого часов:				216	30	46	-	103,8

#### 4.2.1. Тематический план лекций

№ п/п	Раздел дисциплины	Тема лекции, краткое содержание	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Формы образовательных технологий, применяемых на занятиях
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
1	Концепция стратегического менеджмента	<b>1. Сущность стратегического управления</b> Понятия развития, стратегического поведения. Предмет изучения дисциплины. Стратегическое и оперативное управление. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Возрастание значения стратегического менеджмента в современных условиях.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>2. Понятие и типы стратегии</b> Два подхода к пониманию стратегии. Типы стратегий: общая, конкурентная, функциональная. Стратегия и политика. Стратегия предприятия. Стратегическое управление.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>3. Эволюция систем стратегического управления</b> Предпосылки возникновения современной системы стратегического менеджмента. Динамичность внешней среды как фактор эволюции систем стратегического управления. Шкала Ансоффа. Этапы развития корпоративного планирования.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>4. Процесс и модели разработки стратегии.</b> Стратегические решения. Правила и процедуры в стратегическом управлении. Стратегический маркетинг. Этапы процесса разработки стратегии. Ситуационный анализ. Открытость стратегии. Модели: плановая, предпринимательская, обучения на опыте. Видение руководителя: понятие, значение, типы, развитие. Зависимость видения от динамичности среды.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
2	Стратегический анализ	<b>1. Миссия и цели организации</b> Роль целеполагания в деятельности организации. Понятие, функции, виды, требования к целям. Концепция множественности целей. Понятие миссии. Факторы и интересы, лежащие в основе формулирования миссии. Значение миссии	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>2. Методология стратегического анализа</b> Методология стратегического анализа: определение пределов анализа, системы получения информации, техника формирования базы данных, классификация инструментов анализа.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>3. Анализ конкурентной среды</b> Методика анализа конкурентной среды фирмы. Логика отрасли. Структура отрасли. Алгоритм изучения влияния поставщиков, потребителей, конкурентов, товаров-заменителей. Барьеры «входа-выхода».	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>4. Стратегическая сегментация</b> Стратегическая	Формирование	Лекция с

		сегментация. Понятия стратегической зоны хозяйствования, стратегического ресурса, стратегического хозяйственного центра.	конспекта лекции	элементами презентации
		<b>5. Анализ стратегического потенциала</b> Понятие, структура и процедуры анализа организационного потенциала. Общий и функциональный потенциал. Методика анализа внутренней среды.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>6. Комплексный анализ среды.</b> Метод СВОТ Понятия и виды сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Вспомогательные матрицы, поля стратегий. Формирование стратегии по матрице.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
3	Выбор стратегии	<b>1. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии</b> Комплексный анализ среды в целом как информационная база выбора стратегии. Составление профиля среды. Инструменты выбора конкурентной позиции. Матрицы БКГ и Мак-Кинси. Привлекательность и конкурентный статус СЗХ. Жизненный цикл фирмы и выбор стратегии.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>2. Управление стратегическим портфелем</b> Понятие, типы и принципы комплектации стратегического портфеля. Синергизм и диверсификация. Внешняя и внутренняя гибкость. Процедуры балансирования кратко- и долгосрочных позиций фирмы, оценки гибкости и синергизма.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>3. Формулирование стратегии</b> Общая, конкурентная, функциональные стратегии: понятие, взаимосвязи, виды. Ограничения выбора стратегии. Стратегический потенциал организации.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>4. Интеграция и диверсификация</b> Понятия интеграции и диверсификации. Цели и мотивы диверсификации. Основные формы объединений. Выгоды и издержки диверсификации.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
4	Реализация стратегии	<b>1 Формулирование конкурентной стратегии</b> Классификация конкурентных стратегий по Портеру. Условия применения, риски и требования к системе менеджмента при выборе конкурентной стратегии.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>2 Разработка функциональных стратегий</b> Функциональные стратегии, реализуемые во внешней и внутренней среде: содержание и взаимосвязи. Проблема совместимости стратегий.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>3 Управление реализацией стратегии</b> Задачи, проблемы и области проведения стратегических изменений. Мобилизация потенциала для реализации стратегии.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации
		<b>4 Стратегия и структура</b> Взаимосвязь стратегии и структуры. Эволюция структур, ориентированных на решение стратегических проблем. Концепция стратегических хозяйственных подразделений. Стратегия и организационная структура.	Формирование конспекта лекции	Лекция с элементами презентации

#### 4.2.1. Тематический план практических занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Тема практического занятия, краткое содержание	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Формы образовательных технологий, применяемых на занятиях
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
1	Концепция	1. Дифференциация стратегии и	Решение типовых	Тренинг, опрос

	стратегического менеджмента	политики, стратегических и оперативных решений	заданий	
		2. Тренинг на определение типа стратегии	Решение типовых заданий	Тренинг, опрос
		3. Оценка уровня нестабильности для нескольких отраслей в сравнении и динамике	Решение типовых заданий	Тренинг, опрос
		4. Определение типа видения руководителя, существующего и/или целесообразного. Выбор модели разработки стратегии	Решение типовых заданий по теме, контрольные работы	Тренинг
2	Стратегический анализ	1. Разработка миссии и стратегических целей, анализ опыта ведущих компаний. Презентация миссии.	Решение типовых заданий	Тренинг
		2. Тренинг по поиску и интерпретации стратегической информации. Определение внешних эффектов и потерь, производимых фирмой.	Решение типовых заданий	Тренинг
		3. Сравнительный стратегический анализ двух отраслей. Анализ конкурентной силы поставщиков, потребителей, конкурентов, барьеров входа-выхода.	Решение типовых заданий	Тренинг
		4. Проведение стратегической сегментации, выделение стратегических зон хозяйствования по данным практических ситуаций.	Анализ практических ситуаций	Тренинг, опрос
		5. Оценка состояния организационного потенциала фирмы по данным практической ситуации. Выявление корневых компетенций.	Решение типовых заданий	Тренинг, опрос
		6. Проведение СВОТ-анализа предложенных конкретных ситуаций. Построение дополнительных матриц.	Анализ практических ситуаций	Тренинг, опрос
3	Выбор стратегии	1. Комплексная ситуация «Анализ и разработка стратегии предприятия». Тренинг применения матричных методов анализа.	Анализ практических ситуаций	Тренинг
		2. Оценка гибкости портфеля, построение матрицы баланса жизненных циклов. Разбор ситуации и анализ структуры портфеля. Оценка степени синергизма портфеля.	Решение типовых заданий	Тренинг
		3. Комплексная ситуация «Анализ и разработка стратегии предприятия». Презентация стратегии	Анализ практических ситуаций	Тренинг
		4. Оценка эффективности слияний и поглощений. Разбор кейсов по теме.	Анализ практических ситуаций	Тренинг
4	Реализация стратегии	1. Тренинг на определение действующей конкурентной стратегии. Отбор ключевых компетенций и конкурентных преимуществ. Разработка базовой конкурентной стратегии на примере конкретного предприятия.	Решение типовых заданий	Тренинг, опрос
		2. Формулирование функциональных субстратегий методом инцидента.	Решение типовых заданий	Тренинг, опрос
		3. Определение основных проблем реализации стратегии в предложенных практических ситуациях. Проектирование стратегических показателей.	Решение типовых заданий	Тренинг, опрос
		4. Тренинг по корректировке структуры согласно стратегии. Проектирование	Решение типовых заданий по теме,	Тренинг

		систем управления и формирование корпоративной культуры (на конкретном примере)	контрольные работы	
--	--	---	--------------------	--

#### 4.2.3. Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены.

#### 4.2.4. Занятия в форме практической подготовки учебным планом не предусмотрены.

#### 4.2.5. Тематический план самостоятельной работы обучающихся

##### *Очная форма обучения*

Тема	Вид СРС	Трудоемкость, часов
1.1. Сущность стратегического управления	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	4
1.2. Понятие и типы стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	4
1.3. Эволюция систем стратегического управления	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	4
1.4. Процесс и модели разработки стратегии.	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	4
2.1. Миссия и цели организации	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	4
2.2. Методология стратегического анализа	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	4
2.3. Анализ конкурентной среды	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
2.4. Стратегическая сегментация	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
2.5. Анализ стратегического потенциала	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
2.6. Комплексный анализ среды.	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
3.1. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
3.2. Управление стратегическим портфелем	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
3.3. Формулирование стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
3.4. Интеграция и диверсификация	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5



4.1. Формулирование конкурентной стратегии.	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
4.2. Разработка функциональных стратегий	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
4.3. Управление реализацией стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
4.4. Стратегия и структура	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	4,8
Итого		83,8

*Очно-заочная форма обучения*

Тема	Вид СРС	Трудоемкость, часов
1.1. Сущность стратегического управления	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
1.2. Понятие и типы стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
1.3. Эволюция систем стратегического управления	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
1.4. Процесс и модели разработки стратегии.	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
2.1. Миссия и цели организации	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
2.2. Методология стратегического анализа	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
2.3. Анализ конкурентной среды	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
2.4. Стратегическая сегментация	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
2.5. Анализ стратегического потенциала	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
2.6. Комплексный анализ среды.	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
3.1. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
3.2. Управление стратегическим портфелем	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	6
3.3. Формулирование	Подготовка к практическим занятиям.	6

стратегии	Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	
3.4. Интеграция и диверсификация	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
4.1. Формулирование конкурентной стратегии.	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
4.2. Разработка функциональных стратегий	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
4.3. Управление реализацией стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5
4.4. Стратегия и структура	Подготовка к практическим занятиям. Выполнение курсовой работы. Подготовка к текущему контролю	5,8
Итого		103,8

Время, затрачиваемое на выполнение самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся определено с учетом сложности и объема изучаемого материала учебной дисциплины по каждой теме через наблюдение преподавателем за выполнением заданий и (или) собственных временных затрат преподавателя на решение того или иного задания с поправкой на уровень подготовки студентов. Данное распределение времени, затрачиваемого на выполнение самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающимися по дисциплине, рассмотрено и одобрено на заседании кафедры при утверждении (актуализации) рабочей программы дисциплины.

#### **4.2.6. Реферативные работы не предусмотрены.**

#### **4.2.7. Курсовые работы (проекты).**

Рекомендуемый объем курсовой работы – 35-40 страниц компьютерного текста (14 шрифт, одинарный интервал).

Работа выполняется в соответствии с методическими указаниями Стратегический менеджмент [Текст] : методические указания к выполнению курсовой работы для студентов направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент" профиль подготовки "Финансовый менеджмент" очной и заочной формы обучения / Е. В. Мельникова ; НОУ СИБУП, Экономический факультет, НОУ СИБУП, Кафедра менеджмента. - Красноярск : НОУ СИБУП, 2014. - 46 с.

#### **Тематика курсовых проектов:**

1. Этапы развития теоретической мысли в области стратегического управления.
2. Стратегическое управление и формирование имиджа фирмы.
3. Слияния и поглощения в деятельности отечественных организаций.
4. Инвестиционная политика фирмы.
5. Совместимость стратегических целей предприятия и общества в процессе преобразования формы собственности.
6. Влияние стратегических ориентиров деятельности предприятий на перспективы развития экономики России.
7. Этические аспекты стратегического выбора.
8. Стратегия градообразующего предприятия: особенности и взаимосвязи.
9. Проблемы адаптации организационной культуры при слияниях и поглощениях.
10. Зарубежный опыт формирования стратегической позиции предприятия в

конкуренции.

11. Практика диверсификации деятельности отечественных предприятий.
12. Стратегические аспекты управления риском.
13. Организационные структуры управления развитием предприятия.
14. Влияние интеграционных процессов на стратегическое управление.
15. Портфельная стратегия финансово-промышленных групп.
16. Выработка ценовой стратегии фирмы.
17. Культура организации и сопротивляемость изменениям.
18. Развитие стратегического видения руководителей предприятий: опыт и проблемы.
19. Стратегическое планирование как процесс.
20. Коллегиальность в формировании стратегии.
21. Анализ отраслевой структуры инвестиционных предпочтений.
22. Управленческие нововведения: направления и проблемы.
23. Инновационный потенциал фирмы и стратегическое управление.
24. Государственное регулирование деятельности предприятий: сравнение отечественного и зарубежного опыта.
25. Целеполагание в деятельности отечественных предприятий.
26. Изучение структуры инвестиционных предпочтений в процессе разработки стратегии.
27. Стратегия предприятий и региональные социально-экономические программы.
28. Роль кадровой политики в реализации стратегических целей деятельности предприятия.
29. Трансакционные издержки и стратегия их снижения.
30. Товарная политика и ее роль в реализации общей стратегии предприятия.
31. Стратегическое управление предприятием в кризисных условиях
32. Информационная база стратегического менеджмента .
33. Теория конкурентного преимущества.
34. Стратегия организационного построения предприятия.
35. Стратегические решения в ассортиментной политике .
36. Стратегическое управление в малом бизнесе
37. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
38. Выработка ценовой стратегии фирмы.
39. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
40. Стратегия снижения производственных издержек.
41. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов на предприятии.
42. Влияние корпоративной культуры на реализацию стратегии.
43. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
44. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности .
45. Качество как стратегическая цель.
46. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
47. Стратегии промышленных лидеров.
48. Экономико-математическое моделирование процессов стратегического управления.

#### **4.2.8. Условия реализации учебной дисциплины с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.**

Реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий основывается на сочетании контактной работы с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При использовании дистанционных образовательных технологий обучающийся и преподаватель могут взаимодействовать в образовательном процессе в следующих формах:

♦ онлайн – лекционные и практические занятия в объеме часов, предусмотренных учебным планом и расписанием. Занятия проводятся на с использованием бесплатного мессенджера Discord ([discordapp.com](https://discordapp.com)). Возможно использование других платформ, таких как сервис для проведения видеоконференций, онлайн-встреч и дистанционного обучения – Zoom ([zoom.us](https://zoom.us)), бесплатное проприетарное программное обеспечение с закрытым кодом, обеспечивающее текстовую, голосовую и видеосвязь через Интернет между компьютерами – Skype ([skype.com](https://skype.com)) и т.д.;

♦ оффлайн – консультации студентов проводятся в электронной информационно-образовательной среде АНО ВО СИБУП с использованием таких элементов курса как форум или чат, контроль знаний студентов реализуется посредством таких элементов курса как задание, опрос, тест и т.п.

Страницы учебной дисциплины и учебно-методические материалы для обеспечения образовательного процесса доступны: в электронно-библиотечной системе института <https://ibs.sibup.ru/>, в электронной информационно-образовательной среде института <http://do.sibup.ru/>. Место размещения страницы учебной дисциплины на платформе дистанционного обучения: <http://do.sibup.ru/course/view.php?id=158>.

## **5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ, ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

При изучении дисциплины обязательным является выполнение следующих организационных требований:

- обязательное посещение всех видов аудиторных занятий;
- ведение конспекта лекций, практических занятий;
- активная работа во время занятий;
- регулярная самостоятельная работа обучающегося в соответствии с рабочей программой дисциплины;
- получение дополнительных консультаций по подготовке, оформлению и сдаче отдельных видов заданий, в случае пропусков занятий.

Обучение по дисциплине «Стратегический менеджмент» предусматривает следующие формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации:

*Текущий контроль успеваемости студентов производится преподавателем, в следующих формах:*

- опрос;
- тестирование;
- проверка курсовой работы;

Также учитывается своевременность сдачи письменных работ, аккуратность их выполнения.

*Промежуточный контроль* по результатам изучения дисциплины проходит в форме зачета и экзамена.

### **Перечень компетенций в зависимости от этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции / наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Этап формирования	Наименование дисциплин, практик, ГИА, обеспечивающих формирование компетенции
УК- 10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, целей и формы участия государства в	промежуточный	Экономическая теория Маркетинг Финансы и кредит Экономика предприятия Экономика труда Экономическая география и регионалистика Финансовое право

	экономике		Управление человеческими ресурсами Стратегический менеджмент Рынок ценных бумаг Эконометрика Налоговый учет Производственная практика Технологическая (проектно-технологическая) практика Преддипломная практика Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
	УК-10.2. Применяет методы личного финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, контролирует собственные экономические и финансовые риски		
ПК- 1 Способен разработать отдельные функциональные направления управления рисками	ПК-1.1. Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	промежуточный	Разработка управленческих решений Логистика Инновационный менеджмент Страхование Бухгалтерский учет Комплексный анализ хозяйственной деятельности Управление качеством Экономика недвижимости Стратегический менеджмент Рынок ценных бумаг Основы научных исследований Организация предпринимательской деятельности Учебная практика Ознакомительная практика Производственная практика Технологическая (проектно-технологическая) практика Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
	ПК-1.2. Документирует процесс управления рисками и корректирует реестры рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений		
	ПК-1.3. Оказывает методическую помощь и поддержку процессу управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска		
	ПК-1.4. Разрабатывает методическую и нормативную базу системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений		
	ПК-1.5. Использует методы управленческого учета и бюджетирования		Экономика труда Антикризисное управление Инновационный менеджмент Комплексный анализ хозяйственной деятельности

			Управленческий учет Управление человеческими ресурсами Стратегический менеджмент Корпоративная социальная ответственность Рынок ценных бумаг Учебная практика Ознакомительная практика Производственная практика Технологическая (проектно-технологическая) практика Преддипломная практика Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
--	--	--	---

*Перечень основных средств для проведения контрольной аттестации (текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации):*

- практические задания для очной, очно-заочной форм обучения;
- контрольная работа;
- тесты;
- курсовая работа;
- вопросы к экзамену и зачету по дисциплине.

Фонд оценочных средств, включающий практические задания, описание: процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, методов и средств оценивания уровня подготовки по дисциплине, критериев оценивания, а также вопросы к экзамену по дисциплине, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

## **5.1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций в рамках дисциплины.**

### **5.1.1. Уровни сформированности компетенций представлены в таблице.**

№ п\п	Уровни сформированности компетенций	Оценки сформированности компетенций	Общая характеристика сформированности компетенции	Критерии оценивания*	Шкала переводов баллов в оценки (количество баллов)**
1	2	3	4	5	6
1.	Компетенция не сформирована	Оценка «неудовлетворительно»	Компетенция недостаточно сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения профессиональных задач в области профессиональной деятельности	<b>Не знает:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности;</li> <li>– основы принципов экономического анализа для принятия решений;</li> <li>– направления государственного регулирования экономики;</li> <li>– основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида;</li> <li>– основные финансовые</li> </ul>	менее 50

				<p>инструменты и организации, используемые при управлении личными финансами, риски и неопределенности при работе с ними;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систему экономических и финансовых показателей субъекта экономической деятельности;</li> <li>– методику расчета экономических и финансовых показателей деятельности субъекта экономики;</li> <li>– причинно-следственные связи, определяющие зависимости экономических и финансовых показателей от внешних и внутренних факторов.</li> </ul> <p><b><u>Не умеет:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений;</li> <li>– критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей;</li> <li>– решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации;</li> <li>– проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты;</li> <li>– применять инструменты инвестирования ресурсов с учетом личных;</li> <li>– рассчитать на основе типовых методик экономические и финансовые показатели, необходимые для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</li> <li>– моделировать экономическую ситуацию на основе реализации предложенных организационно-управленческих решений.</li> </ul> <p><b><u>Не владеет навыками:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</li> <li>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</li> <li>– навыками планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.</li> <li>– навыками формирования рекомендаций по решению выявленных проблем функционирования субъекта экономической деятельности;</li> <li>– навыками применения типовых методик и расчета экономических и финансовых показателей, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.</li> </ul>	
2.	Пороговый (низкий) уровень сформированности компетенции	Оценка «удовлетворительно»	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям базового уровня. Имеющихся знаний, умений и навыков достаточно для решения профессиональных задач в области профессиональной деятельности	<p><b>Демонстрирует знания минимум по двум из представленных пунктов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности;</li> <li>– основы принципов экономического анализа для принятия решений;</li> </ul> <p><b>Показывает умения минимум по двум из представленных пунктов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений;</li> <li>– критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей;</li> </ul> <p><b>Владеет минимум двумя из представленных пунктов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</li> <li>– навыками принятия</li> </ul>	51-70



				финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;	
3.	Базовый (средний) уровень сформированности компетенции	Оценка «хорошо»	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям порогового уровня. Имеющихся знаний, умений и навыков достаточно для решения стандартных профессиональных задач в области профессиональной деятельности	<p><b>Демонстрирует знания минимум по четырем из представленных пунктов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности;</li> <li>– основы принципов экономического анализа для принятия решений;</li> <li>– направления государственного регулирования экономики;</li> <li>– основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида;</li> </ul> <p><b>Показывает умения минимум по четырем из представленных пунктов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений;</li> <li>– критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей;</li> <li>– решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации;</li> <li>– проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты;</li> </ul> <p><b>Владеет минимум четырьмя из представленных пунктов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</li> <li>– навыками принятия финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</li> <li>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</li> <li>– навыками</li> </ul>	71-84

				планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.	
4.	Повышенный (высокий) уровень сформированности компетенции	Оценка «отлично»/зачтено	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям повышенному уровню. Имеющихся знаний, умений и навыков и мотивации в полном объеме достаточно для решения сложных профессиональных задач в области профессиональной деятельности	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности;</li> <li>– основы принципов экономического анализа для принятия решений;</li> <li>– направления государственного регулирования экономики;</li> <li>– основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида;</li> <li>– основные финансовые инструменты и организации, используемые при управлении личными финансами, риски и неопределенности при работе с ними;</li> <li>– систему экономических и финансовых показателей субъекта экономической деятельности;</li> <li>– методику расчета экономических и финансовых показателей деятельности субъекта экономики;</li> <li>– причинно-следственные связи, определяющие зависимости экономических и финансовых показателей от внешних и внутренних факторов.</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений;</li> <li>– критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей;</li> <li>– решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации;</li> <li>– проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты;</li> <li>– применять инструменты инвестирования ресурсов с учетом личных;</li> <li>– рассчитать на основе</li> </ul>	От 85 до 100

				<p>типовых методик экономических и финансовых показатели, необходимые для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</p> <p>– моделировать экономическую ситуацию на основе реализации предложенных организационно-управленческих решений.</p> <p><b><u>Владеет навыками:</u></b></p> <p>– навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</p> <p>– навыками принятия финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</p> <p>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</p> <p>– навыками планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.</p> <p>– навыками формирования рекомендаций по решению выявленных проблем функционирования субъекта экономической деятельности;</p> <p>– навыками применения типовых методик и расчета экономических и финансовых показателей, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.</p>	
--	--	--	--	---	--

## 6. Методические материалы по видам занятий для обучающихся по освоению дисциплины

Методические материалы по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент» направлены на оказание методической помощи обучающимся в выполнении различных видов работ и представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющих обучающемуся оптимальным образом организовать аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу.

### **6.1.1. Методические указания (рекомендации) для самостоятельной работы обучающихся.**

Учебно-методические материалы (методические указания для самостоятельной работы обучающихся, методические указания к практическим (семинарским) занятиям, методические указания по выполнению контрольных работ для студентов заочной формы обучения и др.) и иные документы, разработанные образовательной организацией для обеспечения образовательного процесса размещены в электронно-библиотечной системе (далее по тексту - ЭБС) института [СИБУП: Электронно-библиотечная система \(sibup.ru\)](http://sibup.ru), в электронной информационно-образовательной среде (далее по тексту – ЭИОС) института [Электронная информационно-образовательная среда \(sibup.ru\)](http://sibup.ru), и на сайте института в разделе «Образование»- [Образование \(sibup.ru\)](http://sibup.ru).

## **7. Обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по изучаемой дисциплине инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются ФОС, адаптированные с учетом особенностей таких лиц и позволяющие оценить их уровень сформированности компетенций, заявленных в программе.

Форма проведения текущей успеваемости, промежуточной аттестации и для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости студенту-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене.

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью библиотекой предоставляется удаленный доступ к ресурсам:

- Образовательная платформа Юрайт ([urait.ru](http://urait.ru));
- электронно-библиотечная система [znanium.com](http://znanium.com) ([znanium.com](http://znanium.com));
- [eLIBRARY.RU](http://eLIBRARY.RU) – крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и получения информации ([НЭБ eLIBRARY.RU](http://НЭБ_eLIBRARY.RU));
- CYBERLENINKA – научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science), основными задачами которой является популяризация науки и научной деятельности, общественный контроль качества научных публикаций, развитие междисциплинарных исследований, современного института научной рецензии, повышение цитируемости российской науки и построение инфраструктуры знаний.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины включают в себя:

- перечень основной литературы;
- перечень дополнительной учебной и учебно-методической литературы;
- учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы;
- ресурсы сети интернет;
- информационные справочные системы и профессиональные базы данных.

В ходе реализации целей и задач дисциплины обучающиеся могут использовать следующие электронные источники информации: образовательная платформа Юрайт ([urait.ru](http://urait.ru)), электронно-библиотечная система [znanium.com](http://znanium.com) ([znanium.com](http://znanium.com)), [eLIBRARY.RU](http://eLIBRARY.RU) – крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и получения информации ([НЭБ eLIBRARY.RU](http://НЭБ_eLIBRARY.RU)), CYBERLENINKA – научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science), ЭИОС института.

Справка о литературном обеспечении по дисциплине представлена в Приложении 1.

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Материально-технические условия полностью соответствуют установленным требованиям ФГОС при реализации рабочей программы.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определен рабочей программой дисциплины. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к ЭИОС института. Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного: Windows, Microsoft Office, антивирус Dr.Web и свободно распространяемого программного обеспечения: PDF Sumatra PDf, браузер Mozilla Firefox, архиватор 7-zip. Обучающимся обеспечен доступ, в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен рабочей программой дисциплины и подлежит при необходимости обновлению.

Материально-техническое обеспечение дисциплины представлено в справке о материально-техническом обеспечении и оснащенности образовательного процесса (Приложение 2).

## **10. Приложения к рабочей программе дисциплины**

В приложениях к рабочей программе дисциплины размещаются:

- справка о литературном обеспечении по дисциплине (приложение 1);
- справка о материально-техническом обеспечении и оснащенности образовательного процесса (Приложение 2);
- аннотация рабочей программы дисциплины (Приложение 3);
- фонд оценочных средств (Приложение 4).

## **11. Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины**

В рабочую программу дисциплины «Стратегический менеджмент» основной профессиональной образовательной программы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент, в установленном порядке внесены изменения и дополнения, осуществляемые в рамках планового ежегодного обновления:

1. Учебные и учебно-методические издания, электронно-образовательные ресурсы, которые отражены в Приложении 2.
2. Информационные справочные системы и профессиональные базы данных отражены в Приложении 2.
3. Материально-техническое обеспечение дисциплины, перечень лицензионного программного обеспечения, которые отражаются в Приложении 3.
4. Фонд оценочных средств дисциплины Приложение 4.

Справка

о литературном обеспечении по дисциплине «Стратегический менеджмент» основной профессиональной образовательной программы высшего образования для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

№ п/п	Наименование	Место хранения/ электронный адрес	Кол-во экземпляров/ точек доступа
Перечень основной литературы			
1.	Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 375 с.	ЭБС Юрайт <a href="https://urait.ru/bcode/510857">https://urait.ru/bcode/510857</a> режим доступа: по подписке	--
2.	Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 278 с.	ЭБС Юрайт <a href="https://urait.ru/bcode/511366">https://urait.ru/bcode/511366</a> режим доступа: по подписке	-
3.	Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 333 с.	ЭБС Юрайт <a href="https://urait.ru/bcode/510702">https://urait.ru/bcode/510702</a> режим доступа: по подписке	-
4.	Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 444 с.	ЭБС Юрайт <a href="https://urait.ru/bcode/520203">https://urait.ru/bcode/520203</a> режим доступа: по подписке	-
Перечень дополнительной учебной и учебно-методической литературы			
1.	Стратегический менеджмент : учебник / под ред. Н.А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.	ЭБС znanium.com <a href="https://znanium.com/catalog/product/1941765">https://znanium.com/catalog/product/1941765</a> режим доступа: по подписке	-
2.	Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 290 с.	ЭБС znanium.com <a href="https://znanium.com/catalog/product/952274">https://znanium.com/catalog/product/952274</a> режим доступа: по подписке	-
3.	Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 228 с.	ЭБС znanium.com <a href="https://znanium.com/catalog/product/1072224">https://znanium.com/catalog/product/1072224</a> режим доступа: по подписке	-
4.	Евсеев, В. О. Деловые игры по формированию	ЭБС	-

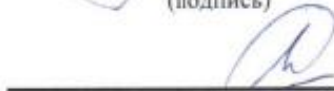
	экономических компетенций : учебное пособие / В.О. Евсеев. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 254 с.	znanium.com <a href="https://znanium.com/catalog/product/1235907">https://znanium.com/catalog/product/1235907</a> режим доступа: по подписке	
Ресурсы сети интернет			
1.	Минобрнауки России : Официальный сайт	<a href="http://минобрнауки.рф">http s :// минобрнауки.рф</a>	-
Информационные справочные системы и профессиональные базы данных			
1.	Консультант Плюс : справочная правовая система. – Москва : Консультант Плюс, 1992	доступ из локальной сети института	-
2.	Электронно-библиотечная система Znanium.com	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>	-
3.	Образовательная платформа Юрайт	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>	-
4.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>	-
5.	CYBERLENINKA	<a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>	-
6.	Электронная информационно-образовательная среда	<a href="http://do.sibup.ru/login/index.php">http://do.sibup.ru/login/index.php</a>	-

Заведующий кафедрой

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий библиотекой

  
(подпись)

  
(подпись)

И.З. Погорелов  
(инициалы, фамилия)

Л.П. Силина  
(инициалы, фамилия)

Справка

о материально-техническом обеспечении и оснащенности образовательного процесса по дисциплине «Стратегический менеджмент» основной профессиональной образовательной программы высшего образования для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02

Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы/наименование специализированной лаборатории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1	Стратегический менеджмент	<p>302</p> <p>кабинет менеджмента и экономики организации</p> <p>кабинет предпринимательской деятельности</p> <p>аудитория менеджмента</p> <p>(учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации, групповых консультаций)</p> <p>Учебное демонстрационное оборудование и учебные наглядные пособия: доска маркерная -1шт., экран -1шт., проектор -1шт., стол -15шт., стул -30шт., кафедра-1шт., ноутбук 1шт., информационные стенды -4шт., витрина навесная учебной литературой.</p> <p>Беспроводной доступ сети</p> <p>Microsoft Office 2007 Professional (Лицензия Microsoft № 42834298 от 05.10.2007 г. (бессрочно)).</p> <p>Антивирус Dr. Web (Сублицензионный договор № 528 от 07.03.2019г ., (ключ обновляется ежегодно)</p> <p>Браузер Mozilla Firefox (Mozilla Public License (бессрочно)).</p> <p>Программа просмотра файлов PDF SumatraPDF</p>	Красноярский край, г. Красноярск, ул. Московская, 7 «А»



		<p>(GNU General Public License v3 (бессрочно)).</p> <p>Архиватор 7-zip (Лицензия GNU Lesser General Public License (бессрочно))</p> <p><b>Сведения о помещениях самостоятельной работы студентов</b></p> <p>110 Библиотека. Читальный зал</p> <p>Стол компьютерный -11шт., стул-11шт., компьютер системный блок-11шт., монитор-11шт., принтер-1шт. стелож с учебной литературой – 26шт., газетница -1шт. Учебное место для инвалидов: стол -1шт., стул -1шт., настольная лупа -1шт., ; 1 – клавиатура с системой «Брайля» -1шт., колонки DiALOQW -203 -2 шт.</p> <p>Электронные учебники, словари, энциклопедии, тренинговые и другие программы на DVD-дисках; электронные библиотеки ЭБС Znanium и Юрайт; электронный каталог.</p> <p>Электронные журналы:</p> <p>Кадровое дело;</p> <p>Э.Б. Гребенников.</p> <p>Программное обеспечение, Windows 10 Pro 64bit Russian DSP OEI DVD (бессрочно) (OEM версия распространяется вместе с комплектующими).</p> <p>Пакет офисных программ Microsoft Office 2007 Professional (Лицензия Microsoft № 42834298 от 05.10.2007 г. (бессрочно))</p> <p>Система автоматизации библиотек ИРБИС64 – (Договор № С-06/02-2022 от 24.02.2022г.) (подписка обновляется ежегодно).</p> <p>Антивирус Dr. Web (Сублицензионный договор № 528 от 07.03.2019г., (ключ обновляется ежегодно).</p>	
--	--	---	--

Заключение о соответствии объекта защиты обязательным требованиям пожарной безопасности от 14 мая 2013 г. № 1104-2236, выданное главным управлением МЧС России по Красноярскому краю, управлением надзорной деятельности от 14 мая 2013 г., бессрочное.

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

И.З. Погорелов  
(подпись, ИМ, Фамилия)

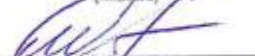
СОГЛАСОВАНО:

Проректор по АХЧ и ОВ

  
(подпись)

Г. Ф. Субботина  
(подпись, ИМ, Фамилия)

Начальник ИТО

  
(подпись)

М.А. Смелянский  
(подпись, ИМ, Фамилия)

**Аннотация  
рабочей программы дисциплины  
«Стратегический менеджмент»**

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент  
дисциплина реализуется на кафедре менеджмента

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачётных единицы, 216 часов.

Программой дисциплины предусмотрены:

**очная** форма обучения: лекционные занятия (48 часов), практические занятия (48 часов), самостоятельная работа обучающегося (83,8 часов) и контроль (35,7 часа).

**очно-заочная** форма обучения: лекционные занятия (30 часов), практические занятия (46 часов), самостоятельная работа обучающегося (103,8 часов) и контроль (35,7 часа).

Форма контроля - экзамен, зачет, курсовая работа.

**Место дисциплины в структуре ОПОП.** Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебных планов по программам подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент.

**Цель изучения дисциплины** «Стратегический менеджмент» является овладение теорией и методическими инструментами стратегического менеджмента, практическими навыками обоснования и принятия стратегических решений и формирование стратегического мышления обучающегося

**Задачи дисциплины:**

- получение знаний в области формирования системы стратегического управления, моделирования процесса разработки и реализации стратегии предприятия, согласования стратегии и структуры организации;
- приобретение навыков использования аналитического инструментария стратегического менеджмента;
- усвоение принципов и методов стратегического управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды;
- освоение навыков управленческого обследования организационного потенциала, формулирования целей организации, выбора стратегии;
- освоение методов принятия стратегических управленческих решений; умения разрабатывать мероприятия по реализации стратегии с учетом возможного сопротивления изменениям.

**Основные разделы дисциплины:**

1. Концепция стратегического менеджмента;
2. Стратегический анализ;
3. Выбор стратегии;
4. Реализация стратегии;

**Общая характеристика дисциплины**

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы менеджмента. Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое и объяснить, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию, почему происходит постоянное перераспределение ролей между участниками рынка. Значимость стратегического управления постоянно растет, а знание основ теории и владение навыками

стратегического менеджмента становится важнейшей квалификационной характеристикой специалиста в области управления организацией.

**Дисциплина нацелена на формирование компетенций:**

УК-10 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности:

УК-10.1 - Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, целей и формы участия государства в экономике;

УК-10.2. - Применяет методы личного финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, контролирует собственные экономические и финансовые риски.

ПК-1 Способен разработать отдельные функциональные направления управления рисками:

ПК-1.1. - Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка;

ПК-1.2. - Документирует процесс управления рисками и корректирует реестры рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений;

ПК-1.3. - Оказывает методическую помощь и поддержку процессу управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска;

ПК-1.4. - Разрабатывает методическую и нормативную базу системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений;

ПК-1.5 Использует методы управленческого учета и бюджетирования.

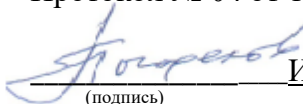
Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента, курсовая работа.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, в форме тестирования.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ  
Председатель научно-методического  
совета направления  
Протокол № 04 от 10 мая 2023 г.

  
(подпись) И.З. Погорелов

### **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся

### **Б1.В.20 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная, очно-заочная

Кафедра: Менеджмента

Разработчик:

Доцент кафедры Менеджмента, к.э.н., доцент

  
(подпись)

Е.В. Мельникова

Рассмотрено на заседании кафедры Менеджмента.

Протокол от 05 апреля 2023 г. № 08

Заведующий кафедрой Менеджмента  
канд. эконом. наук, доцент

  
(подпись)

И.З. Погорелов

Красноярск 2023

## **1. Описание назначения и состава ФОС по дисциплине**

### **1.1. Цели и задачи формирования ФОС по дисциплине «Стратегический менеджмент»:**

Целью создания ФОС является установление соответствия уровня подготовки выпускников в период обучения по дисциплине путем оценивая уровня сформированности компетенций на соответствие требованиям ФГОС по реализуемым направлениям подготовки.

Задачами ФОС являются:

1. Контроль и управление процессом приобретения выпускниками на разных этапах обучения необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных ФГОС по соответствующему направлению подготовки.

2. Управление процессом требований к оцениванию качества освоения образовательной программы.

3. Совершенствование самоконтроля и самоподготовки обучающихся.

4. Оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины с определением результатов как положительных, так и отрицательных и планированием необходимых предупреждающих и (или) корректирующих мероприятий.

5. Систематическая оценка совокупности запланированных результатов обучения по дисциплине обеспечивающей формирование у выпускника всех компетенций, установленных образовательной программой.

6. Обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс института.

1.2. ФОС по дисциплине разработан на основании следующих нормативных документов:

– федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата);

– образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмента (уровень бакалавриата), направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент;

– положения «О порядке разработки и формирования фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и государственной итоговой (итоговой) аттестации образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата в АНО ВО СИБУП»;

– положения «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата в АНО ВО СИБУП».

## **2. Перечень компетенций, подлежащих формированию в рамках дисциплины**

2.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины:

УК-10 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности:

УК-10.1 - Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, целей и формы участия государства в экономике;

УК-10.2. - Применяет методы личного финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, контролирует собственные экономические и финансовые риски.

ПК-1 Способен разработать отдельные функциональные направления управления рисками:

ПК-1.1. - Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка;

ПК-1.2. - Документирует процесс управления рисками и корректирует реестры рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений;

ПК-1.3. - Оказывает методическую помощь и поддержку процессу управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска;

ПК-1.4. - Разрабатывает методическую и нормативную базу системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений;

ПК-1.5 Использует методы управленческого учета и бюджетирования.

## 2.2. Результаты обучения (в форме компетенций) на данном этапе их формирования.

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Показатели, содержащие критерии и шкалы оценивания	Оценочные средства
1	2	3	4
УК-10 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности:	<p>УК-10.1 - Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, целей и формы участия государства в экономике</p> <p>УК-10.2. - Применяет методы личного финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, контролирует собственные экономические и финансовые риски.</p>	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности;</li> <li>– основы принципов экономического анализа для принятия решений;</li> <li>– направления государственного регулирования экономики;</li> <li>– основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида;</li> <li>– основные финансовые инструменты и организации, используемые при управлении личными финансами, риски и неопределенности при работе с ними;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений;</li> <li>– критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей;</li> <li>– решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации;</li> <li>– проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты;</li> <li>– применять инструменты инвестирования ресурсов с учетом личных;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</li> <li>– навыками принятия финансовых</li> </ul>	<p>выполнение практических заданий;</p> <p>выполнение тестовых заданий;</p> <p>опрос;</p> <p>зачет, экзамен по дисциплине.</p>

		<p>решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</li> <li>– навыками планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.</li> </ul>	
ПК-1 Способен разработать отдельные функциональные направления управления рисками:	<p>ПК-1.1. - Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка;</p> <p>ПК-1.2. - Документирует процесс управления рисками и корректирует реестры рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений;</p> <p>ПК-1.3. - Оказывает методическую помощь и поддержку процессу управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска;</p> <p>ПК-1.4. - Разрабатывает методическую и нормативную базу системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений;</p> <p>ПК-1.5 Использует методы управленческого учета</p>	<p><b>знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов.</li> <li>- Критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски в разрезе отдельных видов.</li> <li>- Инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков.</li> <li>- Принципы и правила выбора метода, техники оценки риска (достаточность ресурсов, характер и степень неопределенности, сложность метода, техники).</li> <li>- Методы, техники, технологии управления различными видами риска.</li> <li>- Возможности инструментов риск-менеджмента для анализа рисков организации.</li> <li>- Методы воздействия на риск</li> </ul> <p><b>уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски (совместно с ответственными за риск сотрудниками - владельцами риска), оказывать помощь ответственным за риск сотрудникам в правильной оценке риска и разработке мероприятий по их управлению.</li> <li>- Осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики.</li> <li>- Отбирать подходящие методы воздействия на отдельные виды рисков и эффективно применять их с учетом их результативности и экономической эффективности.</li> <li>- Использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для</li> </ul>	<p>выполнение практических заданий;</p> <p>выполнение тестовых заданий;</p> <p>опрос;</p> <p>зачет, экзамен по дисциплине.</p>

	и бюджетирования	<p>визуального представления данных) на уровне опытного пользователя.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Формировать формы отчетности, дорожные карты для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски.</li> </ul> <p><b>владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Навыками проведения оценки деятельности подразделений по воздействию на риски.</li> <li>- Навыками разработки мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками</li> </ul>	
--	------------------	--	--

### 3. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости

3.1. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости включает в себя оценочные средства:

- задачи и задания для текущего контроля
- контрольные тесты по дисциплине;
- контрольная работа;
- курсовая работа;
- вопросы для промежуточного контроля к зачету и экзамену.

3.2. Оценочные средства.

3.2.1. Оценочное средство - опрос.

Критерии оценивания опроса.

Критерии оценивания	Количество баллов
1	2



Ответ представлен в полном объеме в соответствии с поставленным вопросом. Содержание ответа правильное, структура и стиль ответа образцовые присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы.	«5» (отлично, зачтено) От 85 до 100 баллов
Ответ представлен в соответствии с поставленным вопросом с незначительными замечаниями. Ответ сформулирован самостоятельно. Содержание ответа правильное, в структуре и стиле ответа нет грубых ошибок.	«4» (хорошо, зачтено) От 71 до 85 баллов
Содержание ответа имеет значительные замечания, устраненные во время контактной работы с преподавателем. В структуре и стиле ответа есть недостатки.	«3» (удовлетворительно, зачтено) От 51 до 70 баллов
Часть ответа или весь ответ неправильный. Содержание ответа не соответствует поставленному вопросу. Студент не знает материал и не умеет делать выводы.	«2» (неудовлетворительно, не зачтено) Менее 50 баллов
Итоговый балл	100

Примерная шкала оценивания при наличии использования модульно-рейтинговой системы

Оценка	Общее количество набранных баллов
2 (неудовлетворительно), не зачтено	Менее 50
3 (удовлетворительно), зачтено	51–70
4 (хорошо), зачтено	71–85
5 (отлично), зачтено	85–100

#### Контрольные вопросы:

1. Назовите признаки нестратегичности поведения фирмы.
2. Перечислите предпосылки возникновения стратегического управления.
3. Назовите факторы, определяющие необходимость стратегического управления, раскройте роль и влияние каждого из них. Для аргументации используйте практические примеры.
4. Может ли современная организация выжить, если откажется от разработки и реализации стратегии?
5. По каким признакам можно судить о наличии стратегического управления на предприятии?
6. Назовите особенности стратегических решений, отличающие их от иных решений. Приведите примеры из практики российских предприятий.
7. Стратегические решения преимущественно обращены вовне или внутрь организации?
8. Назовите критерии эффективности стратегических решений.
9. Можно ли однозначно утверждать, что решение является стратегическим или оперативным, руководствуясь лишь горизонтом планирования?
10. Почему в стратегическом управлении работники считаются основой организации, источником ее благополучия?
11. Может ли одно и то же по своей сути решение в зависимости от ситуации быть и стратегическим и оперативным?
12. Сколько уровней стратегических решений можно выделить на многопродуктовых /многопрофильных предприятиях?
13. Поясните различия и взаимосвязь стратегии и политики. Приведите примеры.
14. Как соотносятся цель и стратегия?

15. Что важнее: стратегическое поведение или стратегия? Возможно ли одно без другого?

16. Почему политику называют кодексом законов организации?

17. Как связан тип стратегии и уровень ее разработки?

18. В чем суть системы управления по слабым сигналам?

19. В чем суть системы управления путем ранжирования стратегических задач?

20. Как влияет среда на выбор системы стратегического управления?

21. Назовите этапы процесса формирования стратегии.

22. Какие факторы определяют сложность цикла стратегического управления?

23. Перечислите факторы, влияющие на формирование видения руководителя.

24. Существует ли связь между открытостью стратегии и моделью ее формирования?

25. Чем отличается миссия от рекламного лозунга?

26. В какой мере миссия предприятия зависит от видения руководителя?

27. Отличаются ли процедуры установления целей при различных моделях разработки стратегии?

28. В чем проявляется угроза со стороны товаров-субститутов?

29. Какие факторы влияют на стратегический потенциал поставщиков и потребителей?

30. Является ли число соперничающих на рынке фирм наиболее важным фактором силы конкурентной борьбы?

31. Приведите примеры отраслей, где не действует кривая опыта?

32. Какие параметры используют для выделения стратегической зоны хозяйствования?

33. Почему СВОТ-анализ называют комплексным методом анализа?

34. Перечислите типы ключевых факторов успеха

35. Всегда ли старые отрасли являются стратегически неперспективными?

36. Какими конкурентными преимуществами обладают пациенты?

37. Назовите факторы, определяющие внутреннюю гибкость стратегического портфеля

38. Перечислите принципы комплектации стратегического портфеля.

39. Почему внешняя и внутренняя гибкость противоречат друг другу?

40. Что может стать причиной отрицательного синергического эффекта?

41. Назовите мотивы диверсификации.

42. Каковы преимущества и издержки диверсификации?

43. Перечислите основные и дополнительные конкурентные стратегии по М. Портеру.

44. Дайте характеристику наступательным и оборонительным стратегиям.

45. Дайте характеристику рискам, сопровождающим реализацию каждой из конкурентных стратегий.

46. Назовите рыночные и управленческие условия реализации конкурентных стратегий.

47. Перечислите факторы удержания конкурентного преимущества.

48. Перечислите проблемы проведения стратегических изменений.

49. Какими способами возможно преодоление проблем проведения стратегических изменений?

50. Каковы возможности концепции ССП в реализации стратегических изменений?

51. Как связано изменение структуры со стратегическими изменениями?

52. Перечислите структурные решения, поддерживающие стратегические изменения.

53. Перечислите методы управления сопротивлением.

54. Назовите типы сопротивления.

55. Перечислите признаки сопротивления.

56. Чем определяется выбор метода преодоления сопротивления?

3.2.2. Оценочное средство - задачи для проведения текущего контроля

Критерии оценивания решения задач для текущего контроля.

Критерии оценивания	Количество баллов
1	2
Задание выполнено правильно, обучающийся способен обосновать выбранный вариант ответа и пояснить ход решения задачи. Правильная формулировка понятий и определений. Умеет применять и использовать основные формы логического мышления. Присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы.	5 (отлично, зачтено) От 85 до 100 баллов
Задание выполнено правильно, обучающийся способен обосновать выбранный вариант ответа и пояснить ход решения задачи. Несущественные ошибки в формулировке понятий и определений. Умеет применять и использовать основные формы логического мышления. Присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы	4 (хорошо, зачтено) От 71 до 85 баллов
В решении задач присутствуют нескольких несущественных или одной-двух существенных ошибок Обучающийся не может пояснить ход решения задачи, не умеет применять и использовать основные формы логического мышления. Низкое качество подачи материала.	3 (удовлетворительно, зачтено) От 51 до 70 баллов
Обучающийся не понимает содержания учебного материала. Не способен обосновать выбранный вариант ответа и пояснить ход решения задачи. Большое количество существенных ошибок в решении задач. Нет ответа. Не было попытки выполнить задание.	2 (неудовлетворительно, не зачтено) Менее 50 баллов
Итоговый балл	100

### Примерные контрольные задачи и задания

#### Задание 1. Формирование стратегического видения.

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?

#### Задание 2. Установление целей разработки стратегии компании.

Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в

области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2008г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства. В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы. Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний. Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

#### **Вопросы:**

- 1) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
- 2) Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
- 3) На каком рынке - совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?
- 4) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

#### **Задание 3. Фирма «Контакт»**

Московская фирма «Контакт» существует всего 9 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей. Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы.

#### **Вопросы:**

- 1) Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
- 2) В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?
- 3) Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

#### **Задание 4 Выбор перспективных СХЗ**

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 1.

#### **Вопросы:**

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
2. Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Таблица 1. Характеристики СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрывание затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

#### **Задание 5. Фирма «Аквариус»**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное

производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

#### **Вопросы:**

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
- 3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

#### **Задание 6. Альянс производителей мороженого**

Три крупных производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) – создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен – на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2 – 2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания – лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

**Вопросы:**

- 1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- 2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
- 3) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
- 4) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
- 5) Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

**Задание 7. Торговая сеть «Пятерочка»**

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади.

За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

**Вопросы:**

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- 4) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

**Задание 8. Фабрика «Русский мех»**

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы. Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономки — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100 тыс. руб., а импортные (в ГУМе ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам.

Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.

Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

**Вопросы:**

- 1) Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
- 2) Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- 3) Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
- 4) Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
- 5) Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

**Задание 9. Комбинат «Северсталь»**

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным



расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

#### **Вопросы:**

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1) определение целей организации;
- 2) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

#### **Задание 10. Отель «Солнечный берег»**

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Болезнь Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксана.

Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей.

Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл. Оксана было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксана шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости.

Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

**Вопросы:**

- 1) Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
- 2) Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
- 3) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

**Задание 11. Стратегия газоперерабатывающего завода**

Оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки, и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования.

К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов. Еще раз, проанализировав сложное состояние своего завода, генеральный директор пришел к выводу — нужно менять стратегию развития!

**Вопросы:**

- 1) Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
- 2) Какую новую стратегию выбрал генеральный директор?

**Задание 12. Обоснование стратегии диверсификации**

По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2. 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. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3. 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. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

**Вопросы:**

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

**Задание 13. Убыточная газета**

В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области.

**Вопросы:**

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

**Задание 14. Сценарии развития**

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

Когда появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. Спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ российских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- 1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;
- 2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;
- 3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;
- 4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз — для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

**Сценарий 1.**

Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.

**Сценарий 2.**

Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
- необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
- следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

### **Сценарий 3.**

Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

### **Сценарий 4.**

Компания должна работать по трем направлениям:

- Сырье. Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство.
- необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
- необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

### **Вопросы:**

- 1) Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
- 2) Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?
- 3) Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

### **Задание 15. Стратегия швейной фабрики**

Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы.

Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия.

Организационно-правовой формой фирмы «КОСМОС» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества, В соответствии со ст. 87 Гражданского кодекса РФ участники несут лишь риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

На фабрике существовал также цех «Малютка» который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет. Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию. В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным».

Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы.

Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например, «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень не скоро.

**Вопросы:**

- 1) Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «КОСМОС»?
- 2) Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы «КОСМОС»?

**Задание 16. Организация выполнения стратегии**

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» — концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге — переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое ее подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

**Вопросы:**

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

**Задание 17. Поиск своей ниши**

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ОАО СЭМЗ) имеет три производственных участка: заготовительно-сварочный,

литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана.

Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются:

- производство металлоконструкций;
- производство складских систем и конструкций;
- изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем;
- изготовление средств механизации технологических процессов.

Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ОАО СЭМЗ начал перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ОАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ОАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению директора, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у ОАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектным и институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

#### **Вопросы:**

- 1) Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические про граммы, реализованные на ОАО СЭМЗ?
- 2) Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка
- 3) 3. Сможет ли, по вашему мнению, ОАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

#### **Задание 18. Как обеспечить устойчивость развития и конкурентоспособность**

Легкая промышленность стоит сейчас перед выбором направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования. Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные. Тем

самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удастся осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка». На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7—10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

#### **Вопросы:**

- 1) Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
- 2) Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

#### **Задание 19. Вертикальная интеграция в АПК**

В российском АПК началось создание вертикально-интегрированных компаний. Особенно активно холдинги стали формироваться в последние годы. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как «Разгуляй Укросс», «Юг Руси», «Омский бекон», «Русагро», «Стойленская нива» и «Агрико».

Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не только «смежной» пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты.

Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора «Агрос» большинство игроков сельхозрынка оценивают сдержанно, без паники. Так, генеральный директор компании «Русагро» Вадим Мошкович заметил, что приход «Агроса» подтверждает уверенность менеджеров «Русагро» в перспективах этого сектора экономики.

Генеральный директор компании «Агрико» Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые деньги не помешают, а уж тем более 200 млн. долл., которые собирается инвестировать «Агрос». «У новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком, — считает гендиректор компании «Разгуляй Укросс» Алексей Иванов. Для управления крупным агрохолдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у «Росхлебопродукта» не было». Не боится экспансии «Агроса» и заместитель председателя совета директоров АПК «Стойленская нива» Сергей Солодов.

Он считает, что после прихода «Агроса» никаких структурных изменений на сельхозрынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка. Г-н Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК идет полным ходом. Большинство экспертов уверено, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России

будет олигополизирован несколькими агропромышленными монстрами, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия «Агросы» представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции агроки, приход «Агросы» не минуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агробизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению.

Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года тоже собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн долл. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельхоз техники, торговых сетей. То есть как раз на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

**Вопросы:**

- 1) Что представляет собой вертикально интегрированная компания?
- 2) Из каких отраслей инвесторы пришли в АПК и почему?
- 3) Является ли данный переход в АПК для компаний диверсификацией?
- 4) Что является целью компаний, пришедших в АПК из других отраслей? Каковы их мотивы?

**Задание 20. Ноу-хау и конкурентоспособность**

Металлургический комбинат, освоивший производство металлизированных окатышей, принял стратегическое решение о значительном увеличении их производства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализовываться планы по увеличению выпуска этого вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, а самое главное, заключены контракты на длительную поставку металлизированных окатышей зарубежным предприятиям.

Примерно в это же время руководству комбината поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства металлизированных окатышей за 3 млн долл.

Руководство комбината, испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.

**Вопросы:**

- 1) Оцените действия руководства металлургического комбината, принявшего решение о продаже ноу-хау производства металлизированных окатышей зарубежным предпринимателям.
- 2) Как, с вашей точки зрения, следовало бы поступить руководству металлургического комбината?

**Задание 21. Альтернативы для фармацевтической компании**

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

*Первый альтернативный вариант.* Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

*Второй альтернативный вариант.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

*Третий альтернативный вариант.* Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

**Вопросы:**

- 1) Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.



*2) Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?*

## **Задание 22. Стратегии автомобильных компаний**

**А.** Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм — «Фиат» столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй — в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

### **Вопросы:**

*1) Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат».*

*2) Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?*

*3) Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?*

**Б.** На автомобильном рынке США резко изменилось положение. Нефтяной кризис повлиял на структуру спроса, сместив в сторону малолитражных автомобилей, у которых расход и топлива значительно ниже.

Для многих автомобилестроительных фирм США это было крутой неожиданностью. В лучшем положении оказалась крупнейшая в стране автомобилестроительная компания «Дженерал моторс», которая незадолго до кризиса в отделении «Шевроле» начала выпуск малолитражного автомобиля «Ситэйшн».

Резко повысился спрос на малолитражные автомобили японского производства. Перед фирмой встала необходимость принятия стратегического решения о дальнейших путях развития.

### **Вопросы:**

*1) Проанализируйте положение, сложившееся на автомобильном рынке США. Насколько необходимой была корректировка стратегии компании «Дженерал моторс»?*

*2) Что, по вашему мнению, стоило предпринять руководству компании в сложившейся ситуации?*

**В.** Автомобилестроительная компания «Крайслер» до и в первое время после прихода к руководству компанией Ли Якокки находилась на грани банкротства. Проанализировав сложившееся положение, Ли Якокка пришел к выводу о необходимости обращения в Конгресс США за государственной помощью в виде гарантий на крупный денежный заем.

Это было неожиданное решение, вызвавшее бурную и в основном негативную реакцию в прессе. До этого ни одна крупная автомобилестроительная компания с такой просьбой в Конгресс не обращалась.

### **Вопросы:**

*1) Зная положение, сложившееся в автомобилестроительной компании «Крайслер» к моменту прихода в качестве руководителя Ли Якокки, как вы оцениваете обращение компании в Конгресс за государственной помощью?*

*2) Какие шаги следовало предпринять компании, чтобы добиться положительного решения Конгресса?*

**Г.** Лидер американского автомобилестроения компания «Дженерал моторс» сосредоточила на своих предприятиях выполнение почти всех операций, связанных с производством автомобилей: от выпуска комплектующих узлов и деталей и до сбыта продукции, запчастей и сопутствующих товаров.

Она производит также дизельные двигатели, тепловозы, дорожно-строительное оборудование, продукцию военного назначения и т. д.

Управленческие решения стратегического характера, принимаемые руководством компании, оказывают влияние на основные составляющие производства, организованные по принципу вертикальной интеграции.

В основе реализации крупномасштабных решений — централизованное планирование.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте возможные варианты организации процесса реализации широкомасштабных управленческих решений в крупных компаниях, подобных «Дженерал моторе».

2) Есть ли альтернатива плановой системе реализации крупномасштабных решений в таких компаниях?

**Задание 23. Развитие компании «Макдональдс»**

Одна из крупнейших в мире компаний в области индустриального приготовления пищи и быстрого обслуживания населения — «Макдоналдс» на протяжении своего многолетнего развития сталкивалась с различными по остроте, сложности и характеру проблемами. Каждая требовала адекватного управленческого решения, от эффективности которого зависели дальнейшее развитие компании, успешность ее деятельности. Рассмотрим следующие четыре ситуации.

*Ситуация 1а.* Одним из стратегических направлений деятельности компании «Макдоналдс» стало применение конвейерных технологий приготовления пищи, что позволило поставить этот процесс на индустриальную основу. Однако его внедрение столкнулось с определенными трудностями: приготовление одного из основных блюд ассортимента — картофеля «фри» — не поддавалось механизации. Картофель получался то недожаренным, то пережаренным. Это тормозило решение стратегической задачи индустриализации процесса приготовления пищи, которая давала бы компании неоспоримое конкурентное преимущество,

*Ситуация 1б.* На одном из этапов бурного роста сети ресторанов в ряде новых для деятельности «Макдоналдса» стран контроль за кадровым составом руководителей открывающихся ресторанов был ослаблен. Это привело к тому, что в них резко упало качество обслуживания посетителей, а это не могло не сказаться отрицательно на имидже компании в этих странах, в частности во Франции. Необходимо было срочно принимать меры для поддержания имиджа компании.

*Ситуация 1в.* Очередная проблема на пути индустриализации процесса приготовления пищи возникла в связи с тем, что мясной фарш для гамбургеров — одного из основных продуктов компании — при замораживании терял вкусовые качества, несмотря на то, что продолжительность хранения мясного фарша была достаточно длительной.

*Ситуация 1г.* Выходя на рынок новой страны, компания «Макдоналдс» придерживалась следующей тактики. Она стремилась приспособить свои блюда к национальным особенностям той страны, где открывалась сеть ресторанов. Это часто приводило к нежелательному для компании результату.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте приведенные выше управленческие ситуации и оцените влияние того или иного результата их разрешения на деятельность компании «Макдоналдс». Какие решения стоило бы принять компании в каждой из сложившихся управленческих ситуаций?

**Задание 24. Стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж»**

ЗАО «Дмитровский трикотаж» производит со стороны впечатление рядового предприятия отечественной легкой промышленности — не новые, но приятные корпуса, обычная проходная с дежурящими бабушками... впечатление меняется, когда заходишь в отдел сбыта. «Вы куда? Здесь очередь!» — раздаются возмущенные голоса оптовых торговцев, приехавших из разных уголков России.

« Это еще ничего. В октябре во дворе ночуют в машинах, ожидая «горячий», прямо с пресса товар, даже перекрывают шоссе, - делится наивными впечатлениями начальник отдела сбыта Татьяна Борисовна Безручникова. – В 1999г. по сравнению с прошлым годом выпуск продукции ЗАО «Дмитровский трикотаж» увеличился на 50%. В целом за год объем продаж увеличился на 65%. Мы еще больше расширили географию сбыта. Помимо Центрального региона, Поволжья и западной Сибири, в 1999г. нам удалось выйти на рынки Восточной Сибири и Дальнего Востока».

Генеральный директор предприятия, ветеран легкой промышленности, Михаил Афанасьевич Завьялов рассказывает: « В 1992 году мы очутились в стандартном положении: распад кооперационных связей, разрушение системы оптовых баз, резкий рост цен на сырье. Да еще и наплыв трикотажных изделий из Китая и Турции. Выход был один – всеми силами поддержать сбыт. На предприятии была создана система так называемого тотального маркетинга – большинство управленческих работников, специалистов и руководителей цехового звена были вынуждены работать в качестве сбытовых агентов, реализуя наши изделия не только мелким оптом, но и в розницу. Всего в работе выездных бригад участвовало в то время 80 человек. До сих пор некоторые работники с содроганием вспоминают такие поездки – ночевки в автобусах, стояние на рынках, проблемы с racketом. Тем не менее к 1996 году главная задача была выполнена. Во-первых, потребитель узнавал о наших изделиях «из первых рук». Во-вторых, цеховые работники, художники, побывав в шкуре сбытовиков, из первых рук узнавали требования потребителей по ассортименту, фасонам, расцветке изделий. И не просто абстрактные требования, но и предпочтения к цвету и фактуре изделия в каждой области или крупном городе.

Например, в Башкирии предпочитают один цвет, в Омске – другой. Возвращаясь на фабрику, работники уже совершенно по другому относятся к соблюдению технологической дисциплины, да и хлопотный процесс освоения новых изделий теперь встречает в цехах полное внимание. В настоящее время подобные выездные бригады играют вспомогательную функцию пополнения оборотных средств предприятия в «мертвый» летний сезон. В работе выездных бригад участвуют до 30 человек – «чемпионы продаж», полюбившие это дело и заявившие устойчивые связи в регионах.

Но восстановление уровня сбыта было первым делом, - продолжает Михаил Афанасьевич. Главная проблема – полная загрузка производственных мощностей хотя бы на основной период – осень – весна. И здесь нам пришлось решать гораздо более сложные задачи. Мы – одно из крупнейших трикотажных предприятий и не можем не работать на самом массовом рынке. А главное для потребителя из российской глубинки – не просто низкая цена, а еще и «носкость» изделия, чтобы и перчатки, и шарфы, да и носки носились не один сезон. Только так можно обойти китайцев. В результате мы взвалили на себя цель – максимально держать цену и при этом давать приличное качество. Можно сказать, что эту задачу мы решили – уровень цен на наши изделия может порадовать любого оптовика. Так, отпускную цену (с НДС) на женские перчатки мы держим от 12 до 20 рублей, на шапки – от 11 до 36 рублей, а хлопчатые мужские носки мы продаем по 6,12 – 6,60. Что касается качества, то в отделе сбыта просто не могут припомнить, когда приходилось иметь дело с рекламациями или претензиями по поводу отгруженного товара.

Залог такого положения – комплексная система управления качеством. Управление качеством начинается еще с разработки изделия. Наши художники имеют задел по рисункам и проектам новых изделий на 5 – 6 лет вперед. На международных выставках иностранцы кругами ходят вокруг наших стендов, ожидая последнего дня, когда можно приобрести образцы. Из такого задела можно не только легко принимать новые заказы и обновлять ассортимент ( а ассортимент обновляется за сезон на 70 – 80%, а по некоторым изделиям и на все 100%), но и передавать в производство детально проработанные модели, упрощающие изготовление и снижающие общие затраты.

Комплексное управление качеством продолжается и на уровне цеха. И здесь ключевой момент – поддержка оборудования в работоспособном состоянии, максимальное сокращение

внутрифирменных простоев. Нам удалось в основном сохранить костяк квалифицированных кадров, особенно помощников мастеров. Да, им приходится неплохо платить, но эти затраты с лихвой покрываются общим снижением издержек в ходе более ритмичной работы. Ну и, наконец, третий эшелон управления качеством – внутрицеховой контроль, когда некачественные изделия отбраковываются при передаче на следующую операцию.

Проверенное качество наших изделий позволяет принимать не только ответственные, но и почетные заказы. Так, в 1997г. Мы получили заказ на изготовление изделий с праздничной символикой к 850-летию Москвы, в следующем году – аналогичный заказ к 850-летию нашего родного Дмитрова. Уверенно развиваем связи и с другими организациями – уже несколько лет мы выполняем заказы на проведение соревнований «Лыжня России», в этом году обеспечиваем экипировкой Кубок по лыжному спорту. Выполняем и другие, более мелкие спецзаказы.

Конечно, мы производим много шапок, но у нас нет «шапкозакидательных настроений», – уточняет Михаил Афанасьевич. При терпимой рентабельности у нас острая нехватка средств на развитие – многое съедают налоги и поддержание социальной сферы. Мы содержим собственную поликлинику. Пусть работница посетит врача вовремя и получит необходимую консультацию, чем будет запускать здоровье. Мы постоянно заботимся о наших пенсионерах. Многие из бывших работниц проживают одни, и здесь важны не только подарки или прибавки к пенсии, но и просто человеческое участие.

Из-за высоких социальных расходов приходится покупать оборудование «россыпью», устанавливать отдельные машины. Тем не менее мы открыты для партнерства со всеми серьезными фирмами – как с отечественными, так и с зарубежными. Мы привыкли вести дела честно и добросовестно – приезжайте, смотрите, сравнивайте...»

#### **Вопросы:**

1. Сформулируйте суть стратегии.
2. Какой подход к стратегии реализуется на ЗАО «Дмитровский трикотаж» - план, ловкий прием, позиция, перспектива или принцип поведения?
3. Насколько свободной (вынужденной) является стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж»?
4. В чьих интересах реализуется стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж»?
5. Оцените уровень нестабильности. Выбрать систему стратегического управления.

#### **Задание 25. Стратегия METRO**

METRO Кэш энд Керри специализируется на мелкооптовых продажах продовольственных и непродовольственных товаров, входит в состав METRO GROUP, являющейся одним из крупнейших и наиболее интернациональных торговых операторов мира. Объем продаж Группы за 2012- 2013 финансовый год достиг около 66 миллиардов евро.

Основные клиенты сети - юридические лица и индивидуальные предприниматели, приобретающие товары для дальнейшего использования в своей профессиональной деятельности.

Клиентская база насчитывает около 2,5 млн клиентов, «b2b»-концепция METRO Кэш энд Керри ориентирована на бизнес- сегменты: HoReCa (отели, рестораны, бары, кафе, кейтеринг); представители розничной торговли малого и среднего форматов (магазины, киоски и торговые павильоны); офисы, сервисные компании, коммерческие и государственные организации, закупающие оптом товары для внутренних или офисных нужд. По данным исследования компании РБК, сегменты продуктового ритейла и общественного питания с 2010 года показывают стабильный рост и, по прогнозам, будут продолжать расти. Так, рынок HoReCa рос в 2011-13 рос на 5,5-6% в год. Темпы прироста продуктовой розницы немного ниже, но тоже сохраняют позитивную динамику: 4,3-5,9% в год.

Компания активно развивает новые форматы своих продаж. В этом году был открыт интернет-магазин офисных товаров Metro-office.ru. Он специализируется на канцтоварах, офисной технике, мебели, спецодежде, хозтоварах. Для профессиональных клиентов в METRO с 2009 года организована служба доставки.

Магазины и торговые точки через доставку могут получить широкий ассортимент товаров от одного поставщика, что значительно сокращает временные затраты клиента и документооборот предприятия. Компания намерена далее развивать услугу доставки товаров, выделив направление в отдельный дистрибутивный канал сбыта продукции на территории России.

1. Какими конкурентными преимуществами обладает компания?
2. Реализуются ли эти преимущества при организации доставки?
3. Какие дополнительные преимущества компания получает благодаря организации доставки?
4. Какие дополнительные требования к потенциалу компании предъявляет организация доставки?
5. Проведите сегментацию рынка и определите эталонную стратегию развития бизнеса.
6. Предложите стратегию увеличения доли закупок клиентов через канал доставки МЕТРО.
7. В связи с выбранной стратегией какой ассортимент, сервис, условия доставки, организацию заказа вы бы предложили?
8. В рамках доставки какие решения вы предложите для различных типов клиентов МЕТРО?

### Задание 26. Секреты успеха

Используя данные о старейших компаниях мира, сформулируйте секреты их успеха (5 компаний на выбор), стратегию и миссию на настоящий момент и сделайте вывод о ключевых факторах успеха.

Старейшие компании мира					
№	Компания	Вид деятельности	Страна	Год основания	Поколение
1	Kongo Gumi	строительство	Япония	578	40
2	Hoshi	гостиничный бизнес	Япония	718	46
3	Chateau de Goulaine	виноделие	Франция	1000	
4	Barone Ricasoli	виноделие, оливки	Италия	1141	
5	Barovier & Toso	стеклоделие	Италия	1295	20
6	Hotel Pilgrim Haus	гостиничный бизнес	Германия	1304	
7	Richard de Bas	бумажное производство	Франция	1326	
8	Torrini Firenze	ювелирное дело	Италия	1369	
9	Antinori	виноделие, оливки	Италия	1385	26
10	Camuffo	судостроение	Италия	1438	18
.... 28	Kikkoman	пр-во соевого соуса	Япония	1630	
68	Villeroy & Boch	хозяйственные принадлежности	Германия	1748	
.... 87	Cadbury Schweppes	напитки и конд. изделия	Великобритания	1783	5

### 3.2.3. Оценочное средство (тестовое задание).

Критерии оценивания выполнения теста.

Критерии оценивания	Количество баллов
1	2
Тестовых заданий выполнено правильно 85-100%	5 (отлично, зачтено).

Тестовых заданий выполнено правильно 71-84%	4 (хорошо, зачтено).
Тестовых заданий выполнено правильно 60-70%	3 (удовлетворительно, зачтено).
Тестовых заданий выполнено менее 60%	2 (неудовлетворительно, не зачтено).

### Примерные тестовые задания текущего контроля знаний обучающихся

#### 1. Соответствие элементов разработки стратегии их содержанию:

- |           |  |
|-----------|--|
| 1 цель    | А причина существования фирмы                        |
| 2 видение | Б набор правил для принятия решений                  |
|           | В идеальное представление лидера о состоянии бизнеса |
| 3 миссия  | Г конкретное, конечное состояние объекта             |

#### 2. Последовательность процесса стратегического управления:

- 1: корректировки стратегии
- 2: определение миссии и целей организации
- 3: реализация стратегии
- 4: выработка стратегии
3. ... - долгосрочное, качественно определенное направление развития бизнеса.

#### 4. Соответствие модели разработки стратегии ее характеристикам:

- |                       |                                      |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1 предпринимательская | А процесс планирования формализован  |
| 2 обучение на опыте   | Б "плановики" лишь координируют      |
| 3 плановая            | В основана на видении руководителя   |
|                       | Г обязательны математические расчеты |

#### 5. Стратегические решения:

- ☐ слияние предприятий
- ☐ внедрение новой продукции
- ☐ разработка плана производства
- ☐ расчет потребности в кадрах

#### 6. Барьеры входа включают:

- ☐ падение цен в отрасли
- ☐ недоступность каналов распределения
- ☐ протесты поставщиков
- ☐ действия профсоюзов
- ☐ высокие затраты на рекультивацию

#### 7. Барьеры выхода включают:

- ☐ падение цен в отрасли
- ☐ нежелание утратить имидж
- ☐ самолюбие менеджера
- ☐ отсутствие опыта и ноу-хау
- ☐ высокая капиталоемкость

#### 8. Соответствие возможных ответных действий на усиление давления применяемым стратегиям:

- |                        |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| 1 товаров- заменителей | А обратная интеграция                 |
| 2 покупателей          | Б проникновение в новый сегмент рынка |
| 3 поставщиков          | В прямая интеграция                   |
|                        | Г диверсификация                      |

#### 9. Эффект, при котором доходы от совместного использования ресурсов превышают доходы от раздельного использования ресурсов:

- ☐ масштаб производства
- ☐ кривая опыта

- ☐ синергия
- ☐ масштаб деятельности

**10. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации:**

- ☐ уровень специализации поставщика
- ☐ концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- ☐ темпы инфляции и нормы налогообложения прибыли
- ☐ темпы роста ВВП

**11. Факторы, определяющие конкурентную среду организации:**

- ☐ фирмы, производящие замещающий продукт
- ☐ внутриотраслевые конкуренты, производящие новую продукцию
- ☐ фирмы, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом
- ☐ внутриотраслевые конкуренты, производящие аналогичную продукцию

**12. Условия, при которых возрастает конкурентная сила поставщиков:**

- ☐ поставляемый ими товар стандартен
- ☐ на их продукцию приходится большая часть издержек потребителя
- ☐ сложно сменить поставщика
- ☐ появляются товары-заменители на их продукт

**13. Условия, при которых возрастает конкурентная сила потребителя:**

- ☐ они приобретают значительную долю товара
- ☐ легко сменить поставщика
- ☐ высока дифференциация потребляемого ресурса
- ☐ поставщик может проникнуть в отрасль потребителя

**14. Соответствие характеристики компании и ее среды составляющим свот-анализа:**

1 экономия на масштабе производства, благоприятный имидж	А сильные стороны Б слабые стороны
2 вертикальная интеграция, рост спроса	В возможности
3 медленный рост рынка, рост продаж товаров-субститутов	Г угрозы
4 плохая сбытовая сеть, узкий ассортимент	Д ключевые компетенции

**15. Основными характеристиками отрасли не являются:**

- ☐ структура и масштабы конкуренции
- ☐ структура отраслевых издержек
- ☐ система сбыта продукции
- ☐ уровень инфляции
- ☐ склонность населения к потреблению

**16. Общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает шанс улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли:**

- ☐ возможности
- ☐ сильные стороны
- ☐ ключевые факторы успеха (КФУ)
- ☐ стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)

**17. Соответствие этапов жизненного цикла отрасли особенностям технологии:**

1 рождение	А разработка продукта
2 зрелость	Б расширение ассортимента
3 спад	В обновление ассортимента
4 рост	Г минимально необходимая технология
	Д современная технология

**18. Соответствие этапов жизненного цикла отрасли числу конкурентов:**

1 рождение	А растущее
2 спад	Б большое, возрастающее
3 зрелость	В постоянное
4 рост	Г сокращение

**19. Соответствие этапов жизненного цикла отрасли стабильности доли рынка:**

- |            |                         |
|------------|-------------------------|
| 1 рождение | А непостоянная          |
| 2 рост     | Б высокая               |
| 3 зрелость | В закрепившиеся лидеры  |
| 4 спад     | Г смена позиций лидеров |

**20. Принципом комплектации стратегического портфеля не является:**

- ☐ гибкость
- ☐ синергизм
- ☐ местоположение
- ☐ перспективы роста

**21. Соответствие уровня стратегии ответственному лицу:**

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1 деловая        | А совет директоров                       |
| 2 функциональная | Б руководители продуктовых подразделений |
| 3 корпоративная  | В начальник отдела                       |
|                  | Г бригадир                               |

**22. Случаи, в которых применяется стратегия диверсифицированного роста:**

- ☐ нет возможности дальше развиваться на данном рынке с данным продуктом
- ☐ происходит добавление новых структур, изменение положения внутри отрасли
- ☐ происходит изменение рынка
- ☐ происходит изменение продукта

**23. Сущность стратегии вперед идущей интеграции:**

- ☐ внедрение продукта технологически несвязанного с существующими на новых рынках
- ☐ приобретение систем распределения продукта
- ☐ изменение продукта
- ☐ приобретение поставщиков или усиление влияния над ними

**24. Сущность стратегии обратной вертикальной интеграции:**

- ☐ внедрение продукта технологически не связанного с существующими на новых рынках
- ☐ сокращение затрат на производство
- ☐ реинжиниринг бизнеса
- ☐ приобретение поставщиков или усиление влияния на них

**25. Стратегиями интегрированного роста не являются:**

- ☐ усиления позиции на рынке
- ☐ "сбора урожая"
- ☐ обратной вертикальной интеграции
- ☐ прямой интеграции

**26. Сущность стратегии конгломеративной диверсификации:**

- ☐ производство технологически не связанного продукта и реализация его на новых рынках
- ☐ поглощение поставщиков
- ☐ слияние с конкурентами
- ☐ приобретение систем распределения продукта или усиления влияния над ними

**27. Стратегия, подходящая для продукции "собаки" из матрицы БКГ:**

- ☐ роста
- ☐ ограниченного роста
- ☐ сокращения
- ☐ диверсификации

**28. Стратегия роста фирмы за счет приобретения поставщика:**

- ☐ прямой вертикальной интеграции
- ☐ обратной вертикальной интеграции
- ☐ конгломеративной диверсификации
- ☐ концентрированного роста



**29. Соответствие характеристик квадратов матрицы И. Ансоффа "продукт-рынок" их стратегиям:**

- 1 новый товар/старый рынок
- 2 старый товар/новый рынок
- 3 новый товар/новый рынок
- 4 старый товар/старый рынок

- А совершенствование деятельности
- Б товарная экспансия
- В стратегия развития рынка
- Г диверсификация
- Д дифференциация

**30. Соответствие вида стратегии ее содержанию:**

- 1 приспособительная
- 2 силовая
- 3 пионерская
- 4 нишевая

- А незначительный объем потребностей
- Б работа на узкий сегмент
- В выпуск массовой продукции
- Г разработка и выпуск новинок
- Д высокое качество

**31. Стратегия интегрированного роста направлена на:**

- ☐ расширение доли рынка
- ☐ увеличение ассортимента продукции
- ☐ снижение затрат
- ☐ сокращение видов деятельности

**32. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции направлена на:**

- ☐ расширение доли рынка
- ☐ усиления контроля над поставщиками
- ☐ усиление контроля над сбытом
- ☐ расширении ассортимента

**33. Стратегия развития рынка предполагает:**

- ☐ выход на новый рынок с новым товаром
- ☐ выход на новый рынок со старым товаром
- ☐ выход со старым продуктом на старый рынок
- ☐ проникновение в другие отрасли

**34. Соответствие ситуации в отрасли квадратам модифицированной матрицы БКГ:**

- 1 реставрация
- 2 автомобильная промышленность
- 3 угольная промышленность

- А специализация
- Б фрагментация
- В пат
- Г объем

**35. Соответствие конкурентных стратегий конкурентным преимуществам:**

- 1 дифференциация
- 2 фокусирование
- 3 лидерство в издержках

- А охват всего рынка
- Б способность предложить отличное от конкурентов
- В удовлетворение нужд целевого рынка
- Г высокая цена

**36. Соответствие конкурентных стратегий факторам их выбора:**

- 1 дифференциация
- 2 фокусирование
- 3 лидерство в издержках

- А стандартный товар
- Б модификация товара, ценная для потребителя
- В малый сегмент рынка
- Г эксклюзивный товар

**37. Соответствие видов стратегий, классифицируемых по одному и тому же признаку:**

- 1 концентрация
- 2 корпоративная
- 3 лидерство по издержкам

- А. диверсификация
- Б фокусирование
- В деловая
- Г обучение на опыте

**38. Стратегия, которую применяет нефтеперерабатывающая компания, создавая сеть автозаправочных станций:**

- ☐ концентрированного роста
- ☐ горизонтальной интеграции

- ☐ интегрированного роста
- ☐ диверсифицированного роста

**39. Стратегия компании, которая занимается железнодорожными перевозками, очисткой нефти, страхованием:**

- ☐ диверсифицированного роста
- ☐ интегрированного роста
- ☐ концентрированного роста
- ☐ сокращения

**40. Стратегия корпорации, к которой принадлежат фирмы "Интурист" и "Детский мир":**

- ☐ конгломеративной диверсификации
- ☐ вертикальной интеграции
- ☐ концентрированного роста
- ☐ горизонтальной интеграции

**41. Соответствие конкурентной стратегии присущим ей рискам:**

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1 дифференциации         | А увлечение производством одного и того же товара                                    |
| 2 фокусирования          | Б имитация может скрыть ощутимую разницу в товарах                                   |
| 3 лидерство по издержкам | В нехватка собственных ресурсов  |
|                          | Г рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами |

**42. Соответствие конкурентных стратегий необходимым рыночным условиям их реализации:**

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1 лидерство по издержкам | А преобладание неценовой конкуренции                                 |
| 2 дифференциация         | Б спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден |
| 3 фокусирование          | В ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок            |

**43. Стратегия фирмы, которая первой предлагает рынку оригинальный товар:**

- ☐ низких издержек
- ☐ дифференциации
- ☐ фокусирования
- ☐ первопроходца
- ☐ синергии

**44. Стратегия текстильного комбината, создающего собственный магазин тканей:**

- ☐ развития продукта
- ☐ "снятия сливок"
- ☐ вертикальной интеграции
- ☐ диверсификации
- ☐ "флангового охвата"

3.2.4. Оценочное средство выполнения контрольной работы.

Критерии оценивания выполнения контрольной работы

Критерии оценивания	Количество баллов
1	2
Обучающимся выполнены все требования к написанию и защите контрольной работы: все задания выполнены в полном объеме; оформление работы соответствует предъявляемым требованиям, сформулированы выводы, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	«5» (отлично, зачтено) От 85 до 100 баллов

Обучающимся основные требования к контрольной работе и ее защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем работы; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	«4» (хорошо, зачтено) От 71 до 85 баллов
Имеются существенные отступления от требований оформления и защиты контрольной работы. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании работы или при ответе на дополнительные вопросы во время защиты, отсутствует вывод.	«3» (удовлетворительно, зачтено) От 51 до 70 баллов
Тема контрольной работы не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или работа студентом не представлена. Низкое качество оформления и подачи материала.	«2» (неудовлетворительно, не зачтено) Менее 50 баллов
Итого	100

**Выполнение контрольной работы осуществляется по вариантам:**

- Вариант 1 Понятие и анализ макросреды. СТЭП-анализ
- Вариант 2 Формулирование миссии, целей
- Вариант 3 Определение ключевых факторов успеха в отрасли
- Вариант 4 Анализ отрасли и движущих сил ее развития
- Вариант 5 Оценка состояния организационного потенциала фирмы
- Вариант 6 Выделение и анализ СЗХ
- Вариант 7 Стратегический анализ действующих конкурентов
- Вариант 8 Стратегический анализ поставщиков
- Вариант 9 СВOT-анализ
- Вариант 10 Анализ фазы жизненного цикла фирмы

Методические указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения размещены в ЭИОС.

**4. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации**

Уровни сформированности компетенций			
Формируемые компетенции и индикаторы достижения компетенции	Пороговый (низкий) уровень сформированности компетенций (оценка «удовлетворительно»/ 3 балла)	Базовый (средний) уровень сформированности компетенций (оценка «хорошо»/ 4 балла)	Повышенный (высокий) уровень сформированности компетенции (оценка «отлично»/ 5 баллов)
1	2	3	4
УК-10 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности: УК-10.1 - Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, целей и формы участия государства в экономике; УК-10.2. - Применяет методы личного финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, контролирует собственные экономические и финансовые риски.	Обучающийся демонстрирует не глубокие знания – основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности; – основы принципов экономического анализа для принятия решений; – направления государственного регулирования экономики; – основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида; – основные финансовые инструменты и организации, используемые при управлении личными финансами, риски и неопределенности при работе с ними; Умеет слабо – воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений; – критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей; – решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации; – проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты; – применять инструменты	Обучающийся демонстрирует знания – основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности; – основы принципов экономического анализа для принятия решений; – направления государственного регулирования экономики; – основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида; – основные финансовые инструменты и организации, используемые при управлении личными финансами, риски и неопределенности при работе с ними; Умеет – воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений; – критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей; – решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации; – проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты; – применять инструменты инвестирования ресурсов с учетом личных; Владеет – навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой	Обучающийся демонстрирует системные знания – основы поведения экономических субъектов с учетом ресурсных ограничений деятельности; – основы принципов экономического анализа для принятия решений; – направления государственного регулирования экономики; – основные виды доходов на разных этапах жизненного цикла индивида; – основные финансовые инструменты и организации, используемые при управлении личными финансами, риски и неопределенности при работе с ними; Умеет – воспринимать и анализировать информацию, для принятия обоснованных экономических решений; – критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и экономики страны и ее отраслей; – решать типичные задачи в сфере личного финансового планирования, на основе доступных источников финансовой информации; – проводить оценку своих прав на налоговые льготы и пенсионные и социальные выплаты; – применять инструменты инвестирования ресурсов с учетом личных; Владеет – навыками

	<p>инвестирования ресурсов с учетом личных;</p> <p>Владеет – навыками принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</p> <p>– навыками принятия финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</p> <p>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</p> <p>– навыками планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.</p>	<p>самостоятельности и успешности в бизнесе;</p> <p>– навыками принятия финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</p> <p>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</p> <p>– навыками планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.</p>	<p>принятия грамотных и обоснованных финансовых решений для обеспечения финансовой самостоятельности и успешности в бизнесе;</p> <p>– навыками принятия финансовых решений, с учетом экономических последствий и этических норм;</p> <p>– навыками принятия рациональных потребительских решений в финансовой сфере, связанных с осуществлением операций по сбережению или расходованию финансовых ресурсов;</p> <p>– навыками планирования пенсионного периода и финансового обеспечения основных событий жизненного цикла.</p>
<p>ПК - 1 Способен разработать отдельные функциональные направления управления рисками</p> <p>ПК-1.1 - Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка;</p> <p>ПК-1.2 - Документирует процесс управления рисками и корректирует реестры рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений;</p> <p>ПК-1.3 - Оказывает методическую помощь и поддержку процессу управления рисками для ответственных за</p>	<p>Обучающийся демонстрирует не глубокие знания – систему экономических и финансовых показателей субъекта экономической деятельности;</p> <p>– методику расчета экономических и финансовых показателей деятельности субъекта экономики;</p> <p>– причинно-следственные связи, определяющие зависимости экономических и финансовых показателей от внешних и внутренних факторов.</p> <p>Умеет слабо – рассчитать на основе</p>	<p>Обучающийся демонстрирует знания – систему экономических и финансовых показателей субъекта экономической деятельности;</p> <p>– методику расчета экономических и финансовых показателей деятельности субъекта экономики;</p> <p>– причинно-следственные связи, определяющие зависимости экономических и финансовых показателей от внешних и внутренних факторов.</p> <p>Умеет – рассчитать на основе типовых методик экономические и финансовые показатели, обоснования</p>	<p>Обучающийся демонстрирует знания – систему экономических и финансовых показателей субъекта экономической деятельности;</p> <p>– методику расчета экономических и финансовых показателей деятельности субъекта экономики;</p> <p>– причинно-следственные связи, определяющие зависимости экономических и финансовых показателей от внешних и внутренних факторов.</p> <p>Умеет эффективно – рассчитать на основе типовых методик экономические и финансовые показатели, необходимые для</p>

<p>риск сотрудников организации - владельцев риска; ПК-1.4 - Разрабатывает методическую и нормативную базу системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений; ПК-1.5 - Использует методы управленческого учета и бюджетирования</p>	<p>типовых методик экономические и финансовые показатели, необходимые для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; – моделировать экономическую ситуацию на основе реализации предложенных организационно-управленческих решений. Владеет определенными – навыками формирования рекомендаций по решению выявленных проблем функционирования субъекта экономической деятельности; – навыками применения типовых методик и расчета экономических и финансовых показателей, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности..</p>	<p>организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; – моделировать экономическую ситуацию на основе реализации предложенных организационно-управленческих решений. Владеет основными – навыками формирования рекомендаций по решению выявленных проблем функционирования субъекта экономической деятельности; – навыками применения типовых методик и расчета экономических и финансовых показателей, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.</p>	<p>обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; – моделировать экономическую ситуацию на основе реализации предложенных организационно-управленческих решений. Владеет основными – навыками формирования рекомендаций по решению выявленных проблем функционирования субъекта экономической деятельности; – навыками применения типовых методик и расчета экономических и финансовых показателей, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.</p>
--	--	--	--

4.1. Фонд оценочных для промежуточной аттестации средств включает в себя оценочные средства: вопросы к зачету и к экзамену.

4.2. Оценочные средства.

4.2.1. Оценочное средство (вопросы к зачету и к экзамену).

Критерии оценивания ответов на вопросы к зачету и к экзамену.

### **Вопросы к промежуточному контролю (зачету)**

1. Роль стратегического управления в деятельности современного предприятия.
2. Стратегия фокусирования: условия и риски реализации
3. Удержание конкурентных преимуществ.
4. Сущность стратегического управления. Понятие стратегии. Стратегия и политика.
5. Процесс стратегического управления. Правила и процедуры в стратегическом управлении
6. Модели разработки стратегии: понятие и виды.

7. Понятие, типы и роль видения руководителя в формировании стратегии. Факторы, влияющие на видение.
8. Цели - понятие, роли и функции. Установление целей.
9. Миссия: сущность, функции и порядок разработки.
10. Понятие и структура среды. Стратегический анализ внутренней среды
11. СТЭП-анализ
12. Стратегический анализ макросреды. Источники информации о среде.
13. Процедура анализа логики отрасли. Понятие, виды и цели анализа барьеров «входа-выхода».
14. Структура отрасли: понятие и факторы, ее определяющие.
15. Эталонные стратегии бизнеса.
16. Стратегия лидерства в издержках: условия и риски реализации.
17. Стратегия дифференциации: условия и риски реализации. Виды и источники дифференциации.
18. Матрица Ансоффа (условия применения и результаты)
19. Стратегическая сегментация: необходимость, задачи, признаки. Понятие СЗХ.
20. Понятие, свойства и структура стратегического потенциала предприятия.
21. Инструменты выбора стратегии, матрицы БКГ (условия применения и результаты)
22. Жизненный цикл отрасли и выбор стратегии.
23. Жизненный цикл фирмы и выбор стратегии.
24. Инструменты комплексного анализа состояния среды. СВОТ-анализ: процедура и результаты.
25. Понятие, типы, способы комплектации и принципы комплектации стратегического портфеля.
26. Балансирование кратко- и долгосрочных позиций фирмы: цели и процедура.
27. Синергизм и диверсификация. Оценка синергизма.
28. Внешняя и внутренняя гибкость. Оценка гибкости.
29. Формулирование стратегии как процесс. Классификация общих стратегий
30. Конкурентные стратегии: понятие, классификация. Стратегия первопроходца.
31. Стратегии конкурентного поведения.

### **Вопросы к промежуточному контролю (экзамену)**

1. Стратегическое и оперативное управление: особенности и взаимосвязи.
2. Роль стратегического управления в деятельности современного предприятия.
3. Стратегия фокусирования: условия и риски реализации
4. Сущность стратегического управления. Понятие стратегии. Стратегия и политика
5. Процесс стратегического управления. Правила и процедуры в стратегическом управлении
6. Модели разработки стратегии: понятие и виды
7. Понятие, типы и роль видения руководителя в формировании стратегии. Факторы, влияющие на видение.
8. Цели - понятие, роли и функции. Установление целей.
9. Миссия: сущность, функции и порядок разработки.
10. Проблемы информационного обеспечения принятия стратегических решений. Выбор системы и техники получения информации.
11. Понятие и структура среды. Влияние характеристик среды на стратегическое управление.
12. Определение пределов анализа среды. Стратегический анализ внутренней среды
13. Задачи, этапы и инструменты стратегического анализа на предприятии.
14. Стратегический анализ макросреды. Источники информации о среде.

15. Процедура анализа логики отрасли. Понятие, виды и цели анализа барьеров «входа-выхода».
  16. Структура отрасли: понятие и факторы, ее определяющие.
  17. Эталонные стратегии бизнеса.
  18. Слияния и поглощения: теория и практика.
  19. Матрица МакКинси (условия применения и результаты).
  20. Матрица Ансоффа (условия применения и результаты)
  21. Стратегическая сегментация: необходимость, задачи, признаки. Понятие СЗХ.
  22. Технология и стратегия. Тип технологии и особенности стратегического управления
  23. Понятие, свойства и структура стратегического потенциала предприятия.
  24. Инструменты выбора стратегии, матрицы БКГ (условия применения и результаты)
  25. Жизненный цикл отрасли и выбор стратегии.
  26. Жизненный цикл фирмы и выбор стратегии.
  27. Инструменты комплексного анализа состояния среды. СВОТ-анализ: процедура и результаты.
  28. Понятие, типы, способы комплектации и принципы комплектации стратегического портфеля.
  29. Балансирование кратко- и долгосрочных позиций фирмы: цели и процедура.
  30. Синергизм и диверсификация. Оценка синергизма.
  31. Внешняя и внутренняя гибкость. Оценка гибкости.
  32. Формулирование стратегии как процесс. Классификация общих стратегий.
  33. Конкурентные стратегии: понятие, классификация. Стратегия первопроходца.
  34. Понятие и виды функциональных стратегий. Проблема совместимости стратегий.
  35. Проблемы реализации стратегии и пути их решения. Типы и области проведения стратегических изменений.
  36. Понятие, этапы и методы управления сопротивлением.
  37. Стратегия и структура. Концепция стратегических хозяйственных подразделений.
  38. Социальная роль фирмы. Стратегия социальной ответственности.
  39. Эволюция систем и структур стратегического управления.
  40. Понятие, элементы и структура анализа функционального потенциала.
  41. Стратегия лидерства в издержках: условия и риски реализации. Удержание конкурентных преимуществ
  42. Стратегия дифференциации: условия и риски реализации. Виды и источники дифференциации.
  43. Матрица А.Д. Литтл (условия применения и результаты)
  44. Матрица Томпсона - Стрикленда (условия применения и результаты)
  45. Производственная стратегия.
  46. Стратегия организационного развития. Слияния и поглощения.
  47. Стратегические решения. Варианты формулировок стратегии по Минцбергу
  48. Товарная и ассортиментная политики.
  49. Стратегии конкурентного поведения.
  50. Кадровая политика
  51. СТЭП-анализ
  52. Стратегические аспекты взаимодействия фирм.
- Маркетинговая политика.

## **5. Порядок обновления фонда оценочных средств**

Фонды оценочных средств ежегодно актуализируются. Изменения и дополнения в фондах оценочных средств отражаются в сведениях об изменениях (дополнениях) в рабочей программе дисциплины «Стратегический менеджмент».



## РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу дисциплины «Стратегический менеджмент»  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент  
формы обучения: очная, очно-заочная

Экономического факультета, Автономной некоммерческой организации высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Представленная на экспертизу рабочая программа дисциплины разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, образование уровень бакалавриата, утвержденного приказом № 970 Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г., которая представляет собой регламентирующий документ, входящий в состав образовательной программы, определяющий содержание и объем дисциплины, формируемые компетенции, перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, фондом оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся.

Программа включает в себя перечень учебно-методического обеспечения и описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине. В ходе рассмотрения представленных документов, на основании анализа результатов проведенной экспертизы, сделаны следующие выводы: в рабочей программе исчерпывающе определены цели и задачи изучаемой дисциплины, приведена общая характеристика дисциплины, определено ее место в плане учебного процесса, а также результаты освоения дисциплины. Тематическое планирование полностью соответствует содержанию программы. В тематическом плане указано количество учебных часов, которые отведены на изучение материала: лекции, практические занятия и самостоятельную работу, описаны компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Структура программы логична, соответствует наличию обязательных компонентов и раскрывает методику работы над содержанием изучаемого материала. Результаты обучения, представленные в программе, в категориях «знать», «уметь», «владеть», соответствует специфике и содержанию дисциплины, демонстрирует возможность получения заявленных результатов. Представленная программа предполагает использование современных образовательных технологий при реализации различных видов учебной работы. Формы образовательных технологий соответствуют специфике дисциплины и позволяют обеспечивать требуемое качество обучения на всех его этапах.

Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент», соответствует специфике дисциплины, формируемым компетенциям и требованиям к выпускникам. Форма промежуточной аттестации знаний бакалавра, предусмотренная программой, осуществляется в форме зачета, экзамена. Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено основной, дополнительной литературой, интернет-ресурсами и соответствует требованиям ФГОС ВО. Материально-техническое обеспечение соответствует требованиям ФГОС ВО направления подготовки 38.03.02 Менеджмент и обеспечивает использование современных образовательных, в том числе инновационных методов обучения.

Таким образом, представленная к рецензированию рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент», составленная кандидатом экономических наук, доцентом, Мельниковой Е.В., соответствует учебному плану и требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и может быть использована в образовательном процессе.

Рецензент:

Директор

ООО «АВТОТРАНСКРАСНОЯРСК»



Е.А. Давыдова