

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:17:35

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Разработка и внедрение стратегических решений**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>6 (3.2)</b>		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	12	12	12	12
Практические	12	12	12	12
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	255	255	255	255
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	288	288	288	288

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., проф., Димитриади Н.А.

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Накопление знаний и выработка навыков анализа ситуации на рынке, разработки стратегий различного уровня, реализации подходов к налаживанию взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе обоснования, выбора и реализации стратегических решений, а также планов действий
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации</b>
<b>ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации</b>

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
- Особенности обоснования и выбора стратегических решений при планировании различных аспектов работы коммерческой компании (соотнесено с индикатором ПК-2.1) - Методы анализа ситуации на рынке, разработки стратегий различного уровня, подходы к налаживанию взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий (соотнесено с индикатором ПК-1.1)
<b>Уметь:</b>
- Использовать различных аналитических и стратегических инструментов при разработке и выборе стратегических решений (соотнесено с индикатором ПК-2.2) - анализировать ситуацию на рынке, разрабатывать стратегии различного уровня, налаживать взаимодействие различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий (соотнесено с индикатором ПК-1.2)
<b>Владеть:</b>
- Использовать на практике методы анализа ситуации в отрасли и на целевых рынках, а также разработки стратегий работы различных подразделений коммерческой организации компании в целом (соотнесено с индикатором ПК-2.3) - Использовать на практике методы анализа ситуации в отрасли и на целевых рынках, разработки стратегий различного уровня, налаживания взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий (соотнесено с индикатором ПК-1.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Раздел 1. Особенности стратегического управления в условиях динамично меняющейся внешней среды

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Основные источники и направления роста бизнеса современных коммерческих компаний. Классификация отраслей экономики, преимущества и недостатки работы в инновационно-емких отраслях. Барьеры "на входе" в отрасль и "на выходе" из отрасли / Лек /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Расчет уровня привлекательности отраслей/рынков. Компоненты многокритериального показателя, формирование шкалы оценки привлекательности рынков. / Пр /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Особенности современной бизнес-среды. Динамика трансформации отраслей и рынков, сокращение циклов жизни рынков и продуктов. Использование методов анализа отраслей, рынков и динамики бизнес-среды в целом. Анализ основных индикаторов состояния национальной экономики и ее отраслей. Роль доступных для использования топ-менеджментом компании ресурсов в выборе новых отраслей для развертывания бизнеса. Классификации ресурсов компании. Основные области принятия стратегических решений топ-менеджментом коммерческих компаний. Классификации стратегий. Корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональные стратегии. Комплекс стратегий коммерческих компаний. Анализ структуры функциональных стратегий, формирующих ориентированные на конкретные целевые рынки бизнес-стратегий современных коммерческих компаний. Анализ корпоративных стратегий и ориентированных на конкретные целевые рынки бизнес-стратегий современных коммерческих компаний. / Сп /	6	60	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

<b>Раздел 2. Раздел 2. Принятие стратегических решений по корректировке портфеля направлений деятельности и целевых рынков компании</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы / Вид занятия</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Литература</b>
2.1	Цикл жизни отрасли по М. Портеру, текущие этапы цикла жизни отраслей современной экономики. Привлекательность отраслей экономики в зависимости от текущего этапа цикла их жизни, реализация цикла жизни отраслей в разных странах. Основные компоненты корпоративной стратегии: - ревизия портфеля областей деятельности/отраслей и целевых рынков; - ревизия продуктового портфеля; - трансформация организационной структуры компании. / Лек /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Анализ перспективности входящих в текущую версию портфеля рынков компании, формирование списка областей деятельности/рынков, подлежащих исключению. / Пр /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Структура продуктового портфеля компании. Инструменты анализа продуктового портфеля, выбор стратегий развития продуктов - компонентов продуктового портфеля. / Лек /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Анализ продуктового портфеля компании при помощи матричных инструментов. / Пр /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Организационная структура компании, распределение функций (производство, маркетинг, продажа, логистика, сервис) между стратегическими бизнес-единицами. Принципы ревизии освоенных компанией отраслей и направлений деятельности; связь подхода топ-менеджмента к проведению анализа со средние и долгосрочными целями деятельности компании. Принципы структурирования продуктового портфеля компании - по уровню рентабельности продуктов, по степени соответствия бизнес-стратегии, по краткосрочной и долгосрочной рентабельности. Современные методы разработки/трансформации организационной структуры компании - методы аналогий, учета экспертных мнений. / Ср /	6	60	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 3. Раздел 3. Принятие стратегических решений в области организации сбыта продукции на целевом рынке</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы / Вид занятия</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Литература</b>
3.1	Специфика принятия управленческих решений стратегического характера. Структура стратегического процесса, сбор аналитических данных. / Лек /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.2	Разработка структуры стратегического процесса компании-производителя продуктов питания, нефтяной компании и предприятия оптовой торговли. / Пр /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.3	Разработка бизнес-стратегии компании. Выбор целевого рынка. Идентификация и анализ ключевых достижения факторов успеха при работе на целевом рынке / Лек /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.4	Разработка комплекса функциональных стратегий на основе применения SWOT-анализа, идентификации/ранжирования ключевых факторов успеха. / Пр /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.5	Выбор целевого рынка на основе использования анализа соотношения выручка/затраты и анализа ключевых факторов успеха. Прогнозирование эффективности различных вариантов бизнес- стратегии. Анализ рисков, связанных с работой на разных целевых рынках и с использованием различных вариантов бизнес -стратегии. Сценарный анализ, преимущества и недостатки сценарного анализа в сравнении с другими методами моделирования развития экономической ситуации. История развития сценарного анализа. Основные этапы сценарного анализа, современные подходы к обоснованному сокращению количества анализируемых сценариев. Анализ стейкхолдеров, их интересов и роли в формировании вторичных проекций ключевых драйверов анализа экономической ситуации в отрасли и на целевых рынках. / Ср /	6	60	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

**Раздел 4. Раздел 4. Внедрение стратегических решений**

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
4.1	Разработка стратегий развития деловых взаимоотношений с ключевым клиентом. Анализ функционала, реализуемого ключевым клиентом, классификация функций на ключевые и стандартные. / Лек /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.2	Анализ реализуемого ключевым клиентом функционала, идентификация ключевых функций / Пр /	6	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.3	Стратегические решения, касающиеся выделения отдела по работе с ключевыми клиентами в отдельное подразделение. Развитие представлений о специфике ключевых клиентов, методах их идентификации и технологиях управления развитием деловых взаимоотношений с ними. Идентификация ключевых клиентов по методу В. Парето; анализ преимуществ и недостатков данного метода. Идентификация ключевых клиентов по методу М. МакДоналда и П. Чевертон; анализ преимуществ и недостатков. Разработка стратегии развития деловых взаимоотношений с ключевым клиентом, оценка роли идентификации реализуемых клиентом функций стратегического уровня. Специфика деятельности менеджеров по работе с ключевыми клиентами и структура необходимых им знаний и навыков. Система стратегического контроллинга, ее основные компоненты и роль в управлении реализацией стратегий. Основные этапы процесса реализации стратегических решений. / Ср /	6	75	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.4	Экзамен / Экзамен /	6	9	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

**4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

**5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****5.1. Основная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Петренко Е. С., Денисов И. В., Черницова К. А.	Инструменты экспресс-диагностики эффективного менеджмента: учебное пособие	Москва: Креативная экономика, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599620">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599620</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Гришина, С. А.	Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие	Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/119707.html">https://www.iprbookshop.ru/119707.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Клавсуц, И. Л., Клавсуц, Д. А.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022	<a href="https://www.iprbookshop.ru/126600.html">https://www.iprbookshop.ru/126600.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.2. Дополнительная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
--	---------	----------	-------------------	----------

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595806">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=595806</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Петренко Е. С., Шабалгина Л. В., Варламов А. В.	Современные инструменты тайм-менеджмента: учебное пособие	Москва: Креативная экономика, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599621">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599621</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Гришина, С. А., Шишкин, А. Н.	Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие	Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020	<a href="https://www.iprbookshop.ru/107697.html">https://www.iprbookshop.ru/107697.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант +  
СПС Гарант

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации</b>			
<i>Знания:</i> Особенностей обоснования и выбора стратегических решений при планировании различных аспектов работы коммерческой компании	Анализирует особенности обоснования и выбора стратегических решений при планировании различных аспектов работы коммерческой компании	Полнота и содержательность ответа; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Опрос по теме (вопросы: семестр 5 – 1-5, семестр 6 – 1-6) Вопросы к зачету (семестр 5 – вопросы 1-6) Д/С (семестр 5 – темы 1-4, семестр 6 – темы 1-4) Т (вопросы: семестр 5 – 1-3, семестр 6 – 1-3) Вопросы к экзамену (семестр 6 – вопросы 1-5)
<i>Умения:</i> Использовать различных аналитических и стратегических инструментов при разработке и выборе стратегических решений	Осуществляет подготовку различных аналитических и стратегических инструментов при разработке и выборе стратегических решений	Уровень подготовленных различных аналитических и стратегических инструментов при разработке и выборе стратегических решений	Опрос по теме (вопросы семестр 5 – 6-11, семестр 6 – 7-11) Вопросы к зачету (семестр 5 – вопросы 7-12) Д/С (семестр 5 – темы 5-7, семестр 6 – темы 5-8) Т (вопросы: семестр 5 – 4-6, семестр 6 – 4-6) Вопросы к экзамену (семестр 6 – вопросы 6-11)
<i>Навыки:</i> Использовать на практике методы анализа ситуации в отрасли и на целевых рынках, а также разработки стратегий работы различных подразделений коммерческой организации компании в целом	Использует навыки анализа ситуации в отрасли и на целевых рынках, а также разработки стратегий работы различных подразделений коммерческой организации компании в целом	Содержательность подготовленных аналитических материалов для оценки использования различных инструментов и показателей измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций	Опрос по теме (вопросы семестр 5 – 12-17, семестр 5 – 13-20) Вопросы к зачету (семестр 5 – вопросы 1-6) Д/С (семестр 5 – темы 8-12, семестр 6 – темы 9-12) Т (вопросы: семестр 5 – 7-10, семестр 6 – 7-

			10) ГИТЗ (семестр 5 — 1-5, семестр 6 — 1-5) Вопросы к экзамену (семестр 6 – вопросы 12-20)
<b>ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации</b>			
<i>Знания:</i> Методы анализа ситуации на рынке, разработки стратегий различного уровня, подходы к налаживанию взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий	Анализирует содержание аналитических материалов для оценки ситуации на рынке, разработки стратегий различного уровня, подходы к налаживанию взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий	Полнота и содержательность ответа; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Опрос по теме (вопросы семестр 5 – 18-26, семестр 6 – 20-27) Вопросы к зачету (семестр 5 – вопросы 21-27) Д/С (семестр 5 – темы 13-17, семестр 6 – темы 13-6) Т (вопросы: семестр 5 – 11-13, семестр 6 – 11-13) Вопросы к экзамену (семестр 6 – вопросы 21-27)
<i>Умения:</i> анализировать ситуацию на рынке, разрабатывать стратегии различного уровня, налаживать взаимодействие различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий	Осуществляет анализировать ситуацию на рынке, разрабатывать стратегии различного уровня, налаживать взаимодействие различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий	Уровень подготовленных аналитических материалов для выбора и/или разработки индикаторов деятельности, отражающих ключевые параметры эффективности, оценки качества методик и формул, использующихся для анализа эффективности бизнеса	Опрос по теме (вопросы семестр 5 – 27-35, семестр 6 – 28-34) Вопросы к зачету (семестр 5 – вопросы 28-34) Д/С (семестр 5 – темы 18-21, семестр 6 – темы 18-20) Т (вопросы: семестр 5 – 14-17, семестр 6 – 14-17) Вопросы к экзамену (семестр 6 – вопросы 28-35)
<i>Навыки:</i> Использовать на практике методы анализа ситуации в отрасли и на целевых рынках, разработки стратегий различного уровня, налаживания взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий	Использует навыки методы анализа ситуации в отрасли и на целевых рынках, разработки стратегий различного уровня, налаживания взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий	Содержательность подготовленных аналитических материалов для анализа ситуации в отрасли и на целевых рынках, разработки стратегий различного уровня, налаживания взаимодействия различных отделов и бизнес-единиц компании в процессе реализации стратегий и планов действий	Опрос по теме (вопросы семестр 5 – 36-40, семестр 6 – 35-40) Вопросы к зачету (семестр 5 – вопросы 35-41) Д/С (семестр 5 – темы 22-25, семестр 6 – темы 21-24) Т (вопросы: семестр 5 – 18-20, семестр 6 – 18-20) Вопросы к экзамену (семестр 6 – вопросы 36-40) ГИТЗ (семестр 5 — 6-10, семестр 6 — 6-10)



Д/С – доклад/сообщение

Т – тест

ГИТЗ – Групповые и/или индивидуальные творческие задания/проекты

## 1.2 Шкалы оценивания:

- 50-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

### Зачет – 5й семестр

Зачетный билет содержит два вопроса из приведенных выше и одно задание из раздела «ГИТЗ – Групповые и/или индивидуальные творческие задания/проекты» 5 семестр.

#### Критерии оценки

- 50-100 баллов (оценка «зачет») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачет») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

### Экзамен – 6й семестр

#### Критерии оценки.

Экзаменационный билет содержит три вопроса: два теоретических и один практической направленности из раздела «Групповые и индивидуальные творческие задания».

84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### Семестр 5

#### Опрос студентов

1. Опишите основные области принятия стратегических решений менеджментом коммерческой организации.
2. Опишите основные характеристики и особенности таких категорий стратегического управления, как «цели деятельности», «стратегии» и «план».
3. Опишите основные цели проводимой менеджментом диверсификации бизнеса.
4. Охарактеризуйте основные компоненты корпоративной стратегии коммерческой компании.
5. Охарактеризуйте специфику понятия «корпоративная стратегия коммерческой компании».
6. Охарактеризуйте специфику понятия «цикл развития отрасли» и основные этапы данного цикла.
7. Охарактеризуйте целесообразность анализа циклов жизни оцениваемых отраслей экономики при планировании диверсификации бизнеса.
8. Опишите примеры отказа компаний от работы в сокращающихся отраслях экономики.
9. Охарактеризуйте целесообразность анализа циклов жизни потенциальных целевых рынков при планировании диверсификации бизнеса.
10. Опишите различия между различными этапами цикла жизни рынка.
11. Обоснуйте целесообразность развертывания нового бизнеса в растущих отраслях экономики.
12. Обоснуйте целесообразность развертывания нового бизнеса на растущих рынках..
13. Опишите преимущества и недостатки развертывания нового бизнеса на рынках с высоким уровнем емкости.

14. Опишите преимущества и недостатки развертывания нового бизнеса на «зрелых» рынках.
15. Опишите преимущества и недостатки развертывания нового бизнеса на «формирующихся» рынках.
16. Опишите сущность понятия «привлекательность рынка».
17. Опишите наиболее часто используемые менеджментом параметры привлекательности (целевых) рынков.
18. Опишите современные подходы к принятию стратегических решений.
19. Опишите основные этапы принятия решений стратегического уровня.
20. Выделите и охарактеризуйте наиболее важные условия принятия эффективных стратегических решений.
21. Опишите современные подходы к разработке корпоративной стратегии коммерческой компании.
22. Опишите основные компоненты корпоративной стратегии.
23. Охарактеризуйте основные цели, преследуемые менеджментом при разработке корпоративной стратегии.
24. Охарактеризуйте цели менеджмента при проведении оценки перспективности дальнейшей работы на ранее освоенных рынках и в отраслях.
25. Какие направления деятельности компании и целевые рынки чаще всего исключает из портфеля менеджмент современных коммерческих компаний?
26. Охарактеризуйте взаимосвязь целей средне- и долгосрочного развития компании с подходом ревизии освоенных компаний направлений деятельности и целевых рынков.
27. Охарактеризуйте сущность понятий «привлекательность отрасли» и «привлекательность рынка».
28. Охарактеризуйте источники включения компонентов в мультикритериальный показатель «Привлекательность отрасли».
29. Охарактеризуйте основные действия менеджмента компании при ревизии направлений ее деятельности и целевых рынков, а также ожидаемые итоги этих действий.
30. Опишите наиболее часто используемые менеджментом современных компаний подходы к выбору новых направлений деятельности и целевых рынков для развертывания коммерческой деятельности.
31. Опишите практику использования матрицы GE/McKinsey для проведения ревизии освоенных компаний направлений деятельности и целевых рынков.
32. Опишите практику использования матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами» выбора новых направлений деятельности и целевых рынков.
33. Опишите современные подходы к ревизии продуктового портфеля компании в рамках обновления корпоративной стратегии.
34. Опишите принципы ревизии продуктового портфеля компании в рамках обновления корпоративной стратегии.
35. Опишите основные этапы выбора наиболее перспективных «трудных детей (продуктов) для включения в портфель ориентированной на рост бизнеса компании.
36. Опишите принципы создания структуры Стратегических бизнес единиц (СБЕ) компании.
37. Охарактеризуйте целесообразность разделения структуры компании на Стратегические бизнес-единицы по территориальному признаку.
38. Охарактеризуйте целесообразность разделения структуры компании на Стратегические бизнес-единицы по продуктовому признаку.
39. Охарактеризуйте целесообразность разделения структуры компании на Стратегические бизнес-единицы по рыночному признаку.

40. Опишите примеры изменения корпоративной стратегии известных коммерческих компаний.

### **Критерии оценивания.**

Опрос проводится на каждом практическом занятии (не менее 10 опросов за семестр). За участие в одном опросе студент может выступить максимум 4 раза, каждое задание оценивается максимум в 5 баллов, максимум за семестр – 20 баллов.

## **Вопросы к зачету – 5-й семестр**

1. Основные области принятия стратегических решений в бизнесе.
2. Особенности используемых в стратегическом менеджменте категорий «цели деятельности», «стратегии» и «план».
3. Основные цели проводимой менеджментом диверсификации бизнеса.
4. Основные компоненты корпоративной стратегии коммерческой компании.
5. Специфика понятия «корпоративная стратегия коммерческой компании».
6. Содержание понятия «цикл развития отрасли» и основные этапы данного цикла.
7. Целесообразность анализа циклов жизни оцениваемых отраслей экономики при планировании диверсификации бизнеса.
8. Примеры отказа компаний от работы в сокращающихся отраслях экономики.
9. Целесообразность анализа циклов жизни изучаемых рынков при планировании диверсификации бизнеса.
10. Наиболее привлекательные для развертывания нового бизнеса этапы цикла жизни рынка.
11. Охарактеризуйте специфику основных этапов цикла жизни рынка.
12. Целесообразность развертывания нового бизнеса в растущих отраслях экономики.
13. Целесообразность развертывания нового бизнеса на растущих рынках.
14. Преимущества и недостатки развертывания нового бизнеса на рынках с большой емкостью.
15. Преимущества и недостатки развертывания нового бизнеса на «зрелых» рынках.
16. Преимущества и недостатки развертывания нового бизнеса на «формирующихся» рынках.
17. Специфика понятия «привлекательность рынка».
18. Используемые менеджментом современных компаний параметры привлекательности (целевых) рынков.
19. Охарактеризуйте современные подходы к принятию стратегических решений.
20. Основные этапы принятия решений стратегического уровня.
21. Наиболее важные условия принятия эффективных стратегических решений.
22. Современные подходы к разработке корпоративной стратегии коммерческой компании.
23. Основные компоненты корпоративной стратегии.
24. Основные цели разработки корпоративной стратегии.
25. Цели менеджмента при проведении оценки перспективности дальнейшей работы на ранее освоенных рынках и в отраслях.
26. Направления деятельности компании и целевые рынки, чаще всего исключаемые из портфеля менеджментом современных коммерческих компаний.
27. Взаимосвязь целей средне- и долгосрочного развития компании с подходом к ревизии освоенных компаний направлений деятельности и целевых рынков.
28. Сущность понятий «привлекательность отрасли» и «привлекательность рынка».
29. Источники и основания для включения компонентов в мультикритериальный показатель «Привлекательность отрасли».

30. Основные действия менеджмента компании при ревизии направлений ее деятельности и целевых рынков, а также ожидаемые результаты этих действий.
31. Наиболее часто используемые менеджментом современных компаний подходы к выбору новых направлений деятельности и целевых рынков для развертывания коммерческой деятельности.
32. Практика использования матрицы GE/McKinsey для проведения ревизии освоенных компаний направлений деятельности и целевых рынков.
33. Практика использования матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами» выбора новых направлений деятельности и целевых рынков.
34. Современные подходы к ревизии продуктового портфеля компании при обновлении корпоративной стратегии.
35. Принципы ревизии продуктового портфеля компании при обновлении корпоративной стратегии.
36. Основные этапы выбора наиболее перспективных «трудных детей (продуктов) для включения в портфель ориентированной на рост масштабов бизнеса компании.
37. Принципы создания структуры Стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании.
38. Целесообразность разделения структуры компании на Стратегические бизнес-единицы по территориальному признаку.
39. Целесообразность разделения структуры компании на Стратегические бизнес-единицы по продуктовому признаку.
40. Целесообразность разделения структуры компании на Стратегические бизнес-единицы по рыночному признаку.
41. Примеры изменения корпоративной стратегии известных коммерческих компаний.

### **Критерии оценивания:**

Зачетный билет содержит два вопроса из приведенных выше и одно задание из раздела «ГИТЗ – Групповые и/или индивидуальные творческие задания/проекты» 5 семестр.

#### **Критерии оценки**

- 50-100 баллов (оценка «зачет») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачет») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

### **Темы докладов/сообщений – 5-й СЕМЕСТР**

#### **Доклады/сообщения - 20 баллов**

1. Истории диверсификации деятельности крупнейших компаний.
2. Обоснованность решений о диверсификации деятельности, принятых топ-менеджментом крупнейших компаний.
3. Ошибки топ-менеджеров крупнейших компаний при разработке корпоративной стратегии.

4. Специфика деятельности менеджеров по работе с ключевыми клиентами и структура необходимых им знаний и навыков.
5. Система стратегического контроллинга, ее основные компоненты и роль в управлении реализацией стратегий.
6. Основные этапы процесса реализации стратегических решений.
7. Принципы оценки эффективности деятельности коммерческой организации.
8. Современные подходы к реализации преимуществ растущих отраслей экономики в плане развертывания новых видов коммерческой деятельности.
9. Преимущества и недостатки развертывания нового бизнеса на рынках с большой емкостью и с высокими темпами роста фактической емкости.
10. Преимущества и недостатки «зрелых» рынков в плане развертывания нового бизнеса.
11. Специфика понятия «привлекательность рынка» с точки зрения разработки корпоративной стратегии коммерческой компании.
12. Современные подходы к принятию стратегических решений, основные этапы выбора оптимальной альтернативы.
13. Условия принятия наиболее эффективных стратегических решений.
14. Структура корпоративной стратегии коммерческой компании.
15. Основные компоненты корпоративной стратегии коммерческой компании.
16. Наиболее важные цели разработки корпоративной стратегии и причины ее обновления.
17. Цели проведения оценки перспективности (в рамках разработки корпоративной стратегии) дальнейшей работы на ранее освоенных рынках и в отраслях.
18. Цели средне- и долгосрочного развития компании и подход к ревизии освоенных компаний направлений деятельности и целевых рынков.
19. Сущность понятий «привлекательность отрасли» и «привлекательность рынка», структура используемых менеджментом многокритериальных показателей.
20. Цели проводимой менеджментом (в рамках обновления корпоративной стратегии) ревизии направлений ее деятельности и целевых рынков.
21. Современные подходы к выбору новых направлений деятельности и целевых рынков для развертывания коммерческой деятельности.
22. Матричные методы ревизии освоенных компаний направлений деятельности и целевых рынков, а также выбора новых направлений деятельности и целевых рынков.
23. Ревизия продуктового портфеля компании при обновлении корпоративной стратегии.
24. Методы выбора наиболее перспективных «трудных детей (продуктов) для включения в портфель ориентированной на рост масштабов бизнеса компании.
25. Разработка структуры Стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании.

### **Критерии оценки:**

студент может выступить максимум 4 раза, каждое задание оценивается максимум в 5 баллов (максимум 20 б.)

5 баллов – студент представил исчерпывающую информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;

4 балла – студент представил неполную информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;

3 балла – студент представил неполную информацию по теме, сообщение не содержит демонстративных примеров;

- 2-1 баллов – студент представил информацию не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, пример неадекватны заданию;
- 0 баллов – содержит грубые ошибки, полностью искажающие реальную картину.

## **Тесты письменные – 5-й семестр**

### **Тест - 40 баллов**

**001. Какие свойства наиболее характерны для современной бизнес-среды?**

- а) стабильность;
- б) интенсивная динамика;
- в) постепенное развитие;
- г) медленная деградация.

**002. Какие компоненты бизнес-среды менеджмент анализирует в первую очередь при обновлении корпоративной стратегии?**

- а) изменения законодательной базы;
- б) международные экономические альянсы;
- в) глобальные изменения климата;
- г) отрасли экономики с точки зрения перспектив их развития.

**003. Какой подход к планированию деятельности коммерческой компании можно отнести к наиболее подходящим для использования в динамично изменяющейся бизнес-среде?**

- а) бюджетирование;
- б) стратегический менеджмент;
- в) стратегическое планирование;
- г) долгосрочное планирование.

**004. Барьеры «на входе» в отрасль определяют:**

- а) препятствия, которые менеджмент должен преодолеть для начала коммерческой деятельности в отрасли;
- б) требуемый для начала работы в отрасли уровень квалификации топ-менеджмента компании;
- в) уровень важности связей с профессиональными сообществами;
- г) уровень вероятности трансформации отрасли в течение ближайших 1-2 лет.

**005. Для компаний, работающих в конкретной отрасли, оптимальное соотношение мощности барьеров «на входе» в отрасль и «на выходе» из нее выглядит следующим образом:**

- а) высокие входные и выходные барьеры;
- б) высокие входные и низкие выходные барьеры;
- в) низкие входные и выходные барьеры;
- г) низкие входные и высокие выходные барьеры.

**006. Для компаний, менеджмент которых предполагает начать работу конкретной отрасли, оптимальное соотношение мощности барьеров «на входе» в отрасль и «на выходе» из нее выглядит следующим образом:**

- а) высокие входные и выходные барьеры;
- б) высокие входные и низкие выходные барьеры;
- в) низкие входные и выходные барьеры;
- г) низкие входные и высокие выходные барьеры.

**007. При выборе стратегии продолжения инвестирования в конкретное направление деятельности менеджмент принимает во внимание следующие основные характеристики:**

- а) длительность работы компании в отрасли + уровень квалификации топ-менеджмента;
- б) степень цифровизации отрасли + уровень развития информационных технологий в компании;
- в) конкурентная позиция бизнеса + уровень привлекательности отрасли;
- г) уровень конкуренции в отрасли + суммарная емкость формирующих отрасль рынков.

**008. При разработке критериев оценки привлекательности отрасли/рынка менеджмент компании должен в первую очередь принять во внимание следующие факторы:**

- а) уровень цифровизации отрасли;
- б) емкость формирующих отрасль рынков и динамика их роста;
- в) уровень проникновения в отрасль международных компаний;
- г) уровень развития транспортных систем и интенсивность обмена информацией между участниками логистических цепочек.

**009. Чаще всего на первое место при оценке привлекательности рынка менеджеры ставят следующие критерии:**

- а) фактическую емкость рынка и интенсивность ее роста;
- б) длину логистических цепочек;
- в) количество работающих в отрасли компаний-производителей;
- г) долю импортной продукции в общем объеме реализуемого в отрасли товара.

**010. Содержание корпоративной стратегии, прежде всего, отвечает на следующий основной вопрос:**

- а) как организовать работу на конкретном целевом рынке?
- б) в каких отраслях/на каких рынках будет работать компания?
- в) как добиться существенного снижения издержек?
- г) как сформировать группу ключевых клиентов?

**011. За работу с крупными оптовыми клиентами в современных компаниях чаще всего отвечает:**

- а) коммерческий отдел;
- б) отдел продаж;
- в) отдел логистики;
- г) отдел маркетинга.

**012. Корпоративная стратегия, прежде всего, определяет следующие элементы системы управления компанией и ее взаимодействия с целевыми рынками:**

- а) список областей деятельности/содержание продуктового портфеля/структуру стратегических бизнес-единиц;
- б) список областей деятельности/содержание продуктового портфеля/распределение должностей среди топ-менеджеров;
- в) содержание продуктового портфеля/список ключевых клиентов/список закрываемых направлений деятельности;
- г) содержание продуктового портфеля/принципы управления брендами/организация работы службы доставки продукции.



**013. Отказ менеджмента компании от работы в перспективной отрасли чаще всего связан:**

- а) с дефицитом ресурсов;
- б) с неверными оценками уровня перспективности отраслей;
- в) с дефицитом квалифицированных топ-менеджеров;
- г) с интенсивным развитием новых технологий.

**014. При обновлении продуктового портфеля компании чаще всего используются следующие критерии:**

- а) рентабельность продуктов + соотношение продуктов с краткосрочной и долгосрочной рентабельностью;
- б) уровень трудоемкости производства продуктов + наличие конкурирующих продуктов-аналогов;
- в) текущий этап цикла жизни продуктов + уровень себестоимости продуктов;
- г) уровень квалификации производящего конкретную продукцию персонала + уровень себестоимости продуктов.

**015. При оценке целесообразности продолжения работы в ранее освоенных областях менеджмент чаще всего использует:**

- а) оценки уровня ресурсоемкости реализуемой в данной отрасли продукции;
- б) уровень затрат на разработку реализуемой в данной отрасли продукции;
- в) оценки конкурентной позиции компании в отрасли и уровня привлекательности отрасли;
- г) степень глобализации отрасли и долю выручки, получаемую транснациональными компаниями.

**016. При выборе новых областей деятельности менеджмент чаще всего использует:**

- а) перспективы развития отрасли и силу конкурентной позиции компании;
- б) уровень привлекательности отрасли и силу конкурентной позиции компании;
- в) обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» и уровень привлекательности отрасли;
- г) уровень прибыльности работы в отрасли и силу конкурентной позиции компании в отрасли.

**017. При выборе наиболее перспективных продуктов для включения в портфель («трудных детей») используются следующие матричные инструменты:**

- а) матрица БКГ и матрица Хофера-Шенделя;
- б) матрица БКГ и матрица GE/McKinsey;
- в) матрица GE/McKinsey и матрица Хофера-Шенделя;
- г) матрица БКГ и модифицированные матрицы AD Little и Shell/DPM.

**018. В структуру системы управления продажами продукции компании входят следующие группы функций:**

- а) функции, относящиеся к логистике и маркетингу;
- б) функции, относящиеся к маркетингу и к поиску новых рынков;
- в) функции, относящиеся к маркетингу, менеджменту и управлению кадрами;
- г) функции, относящиеся к стратегическому управлению издержками и кадрами.

**019. При разработке структуры стратегических бизнес-единиц компании чаще всего используются следующие принципы:**

- а) территориальный, технологический и управленческий;
- б) территориальный, технологический и рыночный;

- в) исторический и технологический;
- г) цифровой и территориальный.

**020. Наиболее перспективным этапом цикла жизни рынка для развертывания (на этом рынке) нового бизнеса является:**

- а) развивающийся рынок;
- б) формирующийся рынок;
- в) деградирующий рынок;
- г) сформированный (зрелый) рынок.

**2. Инструкция по выполнению** тестирование выполняется в письменной форме. В тесте 20 тестовых заданий. В каждом задании возможен только один верный вариант ответа из четырех.

### **Инструкция по выполнению**

Из предложенных тестовых заданий выбрать один правильный ответ. В каждом задании только один правильный ответ.

### **Критерии оценки.**

Один вопрос теста – 1 балл. Каждое тестовое задание содержит 20 тестовых вопросов. Выполняется два теста в семестр. Максимальный балл за семестр – 40.

- 16-20 баллов выставляются студенту, если он дал 80% правильных ответов;
- 11-15 баллов выставляются студенту, если он дал 70% правильных ответов;
- 5-10 баллов выставляются студенту, если он дал 51% правильных ответов;
- 0-4 баллов выставляются студенту, если он дал менее 50% правильных ответов.

Групповые и/или индивидуальные творческие задания/проекты – 5-й семестр

### **Групповые/индивидуальные творческие проекты - 20 баллов**

1. Разработайте модель формулирования корпоративной стратегии строительной компании, специализирующейся на строительстве производственных помещений для машиностроительных комплексов.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- сформулированные топ-менеджментом показатели соотношения объемов выручки на ранее освоенных и новых рынках;
- структуру стратегического процесса в целом;
- последовательность этапов разработки корпоративной стратегии;
- методику сбора и анализа информации о состоянии и перспективах развития отраслей, ранее освоенных компанией;
- методику выбора отраслей/видов деятельности, в которых компания планирует прекратить работу;
- методику сбора и анализ информации о состоянии наиболее перспективных отраслей, в которых компания может начать коммерческую деятельность;
- методику выбора отраслей/видов деятельности, в которых компания планирует начать работу;
- методику расчета инвестиций во включенные в обновленный портфель рынки;

- методику анализа и трансформации продуктового портфеля компании;
- методику ревизии структуры стратегических бизнес-единиц.

2. Разработайте модель оценки целесообразности продолжения работы в ранее освоенных компанией областях деятельности.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- сформулированные топ-менеджментом показатели соотношения объемов выручки на ранее освоенных и новых рынках;
- методику сбора и анализа информации о состоянии и перспективах развития отраслей, ранее освоенных компанией;
- методику выбора отраслей/видов деятельности, в которых компания планирует прекратить работу;
- методику анализа и трансформации продуктового портфеля компании;
- методику ревизии структуры стратегических бизнес-единиц.

3. Разработайте модель распределения инвестиций между отраслями/рынками, в которых компания продолжит свою работу в рамках обновляемой корпоративной стратегии.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- сформулированные топ-менеджментом показатели соотношения объемов выручки на ранее освоенных и новых рынках;
- методику сбора и анализа информации о состоянии и перспективах развития отраслей, ранее освоенных компанией;
- методику выбора отраслей/видов деятельности, в которых компания планирует прекратить работу;
- методику расчета инвестиций в отрасли/рынки, в которых компания продолжит свою работу;
- методику анализа и трансформации продуктового портфеля компании;
- методику ревизии структуры стратегических бизнес-единиц.

4. Разработайте модель выбора новых областей деятельности и целевых рынков менеджментом компании-производителя продуктов питания.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- сформулированные топ-менеджментом показатели соотношения объемов выручки на ранее освоенных и новых рынках;
- структуру стратегического процесса в целом;
- последовательность этапов разработки корпоративной стратегии;
- методику сбора и анализ информации о состоянии наиболее перспективных отраслей, в которых компания может начать коммерческую деятельность;
- методику выбора отраслей/видов деятельности, в которых компания планирует начать работу;
- методику анализа и трансформации продуктового портфеля компании;
- методику ревизии структуры стратегических бизнес-единиц.

5. Разработайте модель распределения инвестиций между отраслями/рынками, в которых топ-менеджмент решил начинать коммерческую деятельность.

Модель должна содержать:

сформулированные топ-

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;

- сформулированные топ-менеджментом показатели соотношения объемов выручки на ранее освоенных и новых рынках;
- структуру стратегического процесса в целом;
- последовательность этапов разработки корпоративной стратегии;
- методику сбора и анализ информации о состоянии наиболее перспективных отраслей, в которых компания может начать коммерческую деятельность;
- методику выбора отраслей/видов деятельности, в которых компания планирует начать работу;
- методику расчета инвестиций во включенные в обновленный портфель рынки;
- методику анализа и трансформации продуктового портфеля компании;
- методику ревизии структуры стратегических бизнес-единиц.

#### 6. Разработайте модель выбора ключевых клиентов по методу М. МакДоналда.

Модель должна содержать:

- сформулированные топ-менеджментом цели работы компании на ранее освоенных и новых рынках;
- концепцию включения крупных оптовых покупателей в группу ключевых клиентов;
- разработку шкалы оценки привлекательности ключевого клиента (критерии/весовые коэффициенты важности критериев/диапазоны расстановки балльных оценок) для компании;
- разработку шкалы оценки привлекательности компании-поставщика (критерии/весовые коэффициенты важности критериев/диапазоны расстановки балльных оценок) для клиента;
- критерии выделения наиболее перспективного квадранта в матрице М. МакДоналда;
- методику расчета объемов выручки, которая должна быть получена от группы ключевых клиентов.

#### 7. Разработайте модель выбора ключевых клиентов по методу П. Чевертона.

Модель должна содержать:

- сформулированные топ-менеджментом цели работы компании на ранее освоенных и новых рынках;
- концепцию включения крупных оптовых покупателей в группу ключевых клиентов;
- разработку шкалы оценки привлекательности ключевого клиента (критерии/весовые коэффициенты важности критериев/диапазоны расстановки балльных оценок) для компании;
- разработку шкалы оценки силы бизнеса компании-поставщика с точки зрения клиента;
- критерии выделения наиболее перспективного квадранта в матрице П. Чевертона;
- методику расчета объемов выручки, которая должна быть получена от группы ключевых клиентов.

#### 8. Разработайте модель организации функций управления продажами, имеющих отношение к маркетингу.

Модель должна содержать:

- структуру целевых рынков и каналов продаж;
- распределение объемов продаж продукции между целевыми рынками и каналами продаж;
- концепцию формирования функциональной структуры системы управления продажами;
- методику категоризации клиентов, включающую в себя расчет планируемых объемов продаж каждому клиенту в категории;

- методику распределения рабочего времени торгового персонала между различными категориями клиентов;
- концепцию выбора технологии убеждения клиента;
- структуру системы контроля реализации концепций категоризации клиентов и выбора технологий убеждения.

9. Разработайте модель организации функций управления продажами, имеющих отношение к менеджменту.

Модель должна содержать:

- структуру целевых рынков и каналов продаж;
- распределение объемов продаж продукции между целевыми рынками и каналами продаж;
- концепцию формирования функциональной структуры системы управления продажами;
- методику формулирования целей для подразделений отдела продаж;
- методику формулирования целей для сотрудников подразделений отдела продаж;
- методику разработки планов действий для персонала отделов продаж;
- структуру системы контроля реализации планов действий и достижения целей.

10. Разработайте модель организации функций управления продажами, имеющих отношение к управлению кадрами.

Модель должна содержать:

- организационную структуру отдела продаж;
- структуру компетенций торгового персонала и руководящего состава отдела продаж;
- методику набора персонала в отдел продаж;
- методику разработки плана обучения персонала отдела продаж;
- методику выработки профессиональных навыков у персонала отдела продаж;
- систему мотивации персонала отделов продаж;
- структуру системы контроля реализации методик и достижения поставленных целей.

### **Критерии оценки.**

каждое задание оценивается максимум в 4 балла (максимум 20 б.) для каждого задания/проекта:

4 балла – задание выполнено верно, ответ полный, исчерпывающий, содержит необходимые примеры, пояснения, студент присутствует в аудитории /онлайн в электронной среде;

3 балла – задание выполнено не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, примеры неадекватны заданию, студент присутствует в аудитории /онлайн в электронной среде;

2-1 баллов – ответ неполный, имеются существенные ошибки, которые устраняются студентом с подсказки преподавателя или других студентов; затрудняется дать теоретическое обоснование вопроса и привести соответствующие примеры;

0 баллов – задание не выполнено вообще или содержит грубые ошибки, полностью искажающие результат, студент отсутствует в аудитории / не находится онлайн в электронной среде.

## Семестр 6

**Опрос - 20 баллов**

## Опрос студентов – 6-й семестр

1. Охарактеризуйте специфику стратегических решений, принимаемых менеджментом коммерческой организации.
2. Опишите структуру основных компонентов стратегического процесса, реализуемого в коммерческой компании.
3. Опишите известные вам классификации стратегий коммерческой компании.
4. Охарактеризуйте основные методики разработки бизнес-стратегии коммерческой компании.
5. Охарактеризуйте специфику понятия «бизнес-стратегия коммерческой компании».
6. Охарактеризуйте специфику понятия «функциональная стратегия» и роль функциональных стратегий в комплексе стратегий компании.
7. Опишите методику разработки бизнес-стратегии на основе применения SWOT-анализа.
8. Опишите методику разработки бизнес-стратегии на основе идентификации ключевых факторов успеха на целевом рынке.
9. Опишите методику разработки бизнес-стратегии на основе применения концепции Майлза и Сноу.
10. Опишите систему эталонных бизнес-стратегий М. Портера.
11. Опишите роль разработки прогнозов развития экономической ситуации в разработке бизнес-стратегии.
12. Охарактеризуйте преимущества и недостатки использования методов прогнозирования при разработке бизнес-стратегии.
13. Опишите специфику методов сценарного анализа.
14. Опишите преимущества и недостатки использования сценарного анализа при разработке бизнес-стратегии.
15. Опишите преимущества и недостатки методов прогнозирования и разработки сценариев развития экономической ситуации при разработке бизнес-стратегии.
16. Опишите роль и методики анализа рисков, связанных с использованием различных вариантов бизнес-стратегии.
17. Роль стейкхолдеров в формировании компонентов сценариев развития экономической ситуации.
18. Опишите методы идентификации ключевых драйверов развития экономической ситуации.
19. Опишите роль современных методов вовлечения в коммуникацию потенциальных клиентов в формировании структуры бизнес-стратегии коммерческой компании.
20. Опишите роль современных технологий убеждения потенциальных клиентов в формировании структуры бизнес-стратегии коммерческой компании.
21. Опишите современные подходы к разработке планов кадрового обеспечения нацеленной на расширение бизнеса компании.
22. Опишите этапы разработки индивидуальных траекторий развития карьеры менеджеров.
23. Охарактеризуйте методы анализа продуктового портфеля компании при помощи матричных инструментов.
24. Охарактеризуйте подходы к выбору структуры системы сбыта продукции на основе анализа разработанной менеджментом бизнес-стратегии.
25. Охарактеризуйте преимущества и недостатки различных подходов к организации функций системы управления продажами, относящихся к менеджменту и управлению кадрами.

26. Охарактеризуйте преимущества и недостатки различных подходов к организации функций системы управления продажами, относящихся к маркетингу.
27. Охарактеризуйте основные подходы к разработке прогнозов эффективности бизнес-стратегии.
28. Охарактеризуйте современные подходы к выбору функциональных стратегий, включаемых в бизнес-стратегию.
29. Охарактеризуйте роль идентификации и ранжирования ключевых факторов успеха на целевом рынке в процессе формулирования бизнес-стратегии.
30. Опишите подходы к решению вопроса о выделении группы по работе с ключевыми клиентами в отдельное подразделение.
31. Опишите современные подходы к разработке стратегий работы с компаниями-ключевыми клиентами.
32. Опишите историю развития представлений о работе компании-производителя с ключевыми клиентами и целесообразность выделения группы ключевых клиентов в отдельную часть клиентской базы.
33. Охарактеризуйте недостатки идентификации ключевых клиентов с использованием концепции В. Парето.
34. Обоснуйте целесообразность анализа реализуемых ключевым клиентом функций для разработки стратегии работы компании-поставщика с ним.
35. Охарактеризуйте структуру и основные функции современной системы стратегического контроля
36. Опишите основные компоненты системы контроля реализации стратегии трансформации продуктового портфеля компании в рамках обновления корпоративной стратегии.
37. Опишите основные компоненты системы контроля обновления корпоративной стратегии.
38. Опишите основные компоненты системы контроля реализации бизнес-стратегии.
39. Опишите основные компоненты системы контроля обновления стратегии управления ключевыми клиентами.
40. Опишите основные компоненты системы контроля внедрения функциональной структуры системы управления продажами.

### **Критерии оценивания.**

Опрос проводится на каждом практическом занятии (не менее 10 опросов за семестр). За участие в одном опросе студент может выступить максимум 4 раза, каждое задание оценивается максимум в 5 баллов, максимум за семестр – 20 баллов.

### **Вопросы к экзамену – 6-й семестр**

1. Охарактеризуйте особенности стратегических решений, которые принимает менеджмент коммерческой организации.
2. Опишите последовательность этапов стратегического процесса, реализуемого в коммерческой компании.
3. Опишите имеющие теоретическую и практическую значимость классификации стратегий коммерческой компании.
4. Опишите методики разработки бизнес-стратегии коммерческой компании.
5. Раскройте содержание понятия «бизнес-стратегия коммерческой компании», охарактеризуйте отличие бизнес-стратегии от других видов стратегий коммерческой компании.

6. Раскройте содержание понятия «корпоративная стратегия коммерческой компании», охарактеризуйте отличие бизнес-стратегии от других видов стратегий коммерческой компании.
7. Обоснуйте целесообразность использования основных этапов разработки бизнес-стратегии на основе применения SWOT-анализа.
8. Обоснуйте целесообразность разработки бизнес-стратегии на основе идентификации ключевых факторов успеха на целевом рынке.
9. Обоснуйте целесообразность использования при разработке бизнес-стратегии концепции Майлза и Сноу.
10. Охарактеризуйте целесообразность и границы использования при разработке бизнес-стратегии эталонных стратегий М. Портера.
11. Охарактеризуйте важность использования прогнозов развития экономической ситуации в разработке бизнес-стратегии.
12. Охарактеризуйте преимущества и ограничения методов прогнозирования в плане их использования при разработке стратегий.
13. Охарактеризуйте специфику сценарного анализа в плане его использования при разработке стратегий.
14. Охарактеризуйте преимущества и ограничения использования сценарного анализа при разработке стратегий.
15. Опишите в сравнительном аспекте целесообразность использования методов прогнозирования и разработки сценариев развития экономической ситуации при разработке стратегий.
16. Охарактеризуйте роль анализа рисков, связанных с использованием различных вариантов бизнес-стратегии, а также основные методики анализа рисков.
17. Охарактеризуйте роль стейкхолдеров в формировании сценариев развития экономической ситуации.
18. Опишите роль ключевых драйверов развития экономической ситуации и методики их идентификации.
19. Опишите роль мессенджеров и социальных сетей в формировании структуры бизнес-стратегии коммерческой компании.
20. Опишите структуру компетенций, необходимых для успешной работы менеджерам по ключевым клиентам.
21. Опишите современные подходы к разработке кадровой стратегии для использования нацеленной на расширение бизнеса компанией.
22. Опишите современные подходы к разработке индивидуальных траекторий развития карьеры менеджеров.
23. Опишите использование матричных инструментов для управления продуктовым портфелем компании.
24. Опишите этапы выбора структуры системы сбыта продукции в рамках разработанной менеджментом бизнес-стратегии.
25. Охарактеризуйте существующие подходы к организации функций системы управления продажами, относящихся к менеджменту и управлению кадрами.
26. Охарактеризуйте существующие подходы к организации функций системы управления продажами, относящихся к маркетингу.
27. Охарактеризуйте существующие подходы к разработке прогнозов эффективности бизнес-стратегии.
28. Охарактеризуйте существующие подходы к выбору функциональных стратегий, включаемых в бизнес-стратегию, и целесообразность их использования.
29. Охарактеризуйте целесообразность нацеливания функциональных стратегий на ключевые факторы успеха на целевом рынке при формулировании бизнес-стратегии.
30. Опишите условия выделения группы по работе с ключевыми клиентами в отдельное подразделение.



31. Опишите существующие подходы к разработке стратегий работы компании-поставщика с ключевыми клиентами.
32. Опишите основные этапы истории развития представлений о работе компании-производителя с ключевыми клиентами.
33. Охарактеризуйте недостатки концепции В. Парето, как инструмента идентификации ключевых клиентов.
34. Обоснуйте целесообразность изучения и классифицирования реализуемых ключевым клиентом функций для разработки стратегии работы компании-поставщика с ним.
35. Охарактеризуйте предназначение и основные функции современной системы стратегического контроля.
36. Опишите систему контроля реализации стратегии трансформации продуктового портфеля компании при обновлении корпоративной стратегии.
37. Опишите структуру системы контроля обновления корпоративной стратегии.
38. Опишите структуру системы контроля реализации бизнес-стратегии.
39. Опишите структуру системы контроля обновления стратегии управления ключевыми клиентами.
40. Опишите структуру системы контроля внедрения функциональной структуры системы управления продажами.

#### Критерии оценки.

Экзаменационный билет содержит три вопроса: два теоретических и один практической направленности из раздела «Групповые и индивидуальные творческие задания».

84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

#### Темы докладов/сообщений

##### Доклады/сообщения - 20 баллов

1. Истории диверсификации деятельности крупнейших компаний.
2. Обоснованность решений о диверсификации деятельности, принятых топ-менеджментом компаний. Ошибки топ-менеджеров крупнейших компаний при

разработке корпоративной стратегии.

3. Специфика деятельности менеджеров по работе с ключевыми клиентами и структура необходимых им знаний и навыков.
4. Основные этапы процесса реализации стратегических решений. Система стратегического контроллинга, ее основные компоненты и роль в управлении реализацией стратегий.
5. Структура процесса реализации стратегических решений.
7. Использование преимуществ растущих отраслей экономики в плане развертывания новых видов коммерческой деятельности.
8. Использование преимуществ развертывания нового бизнеса на рынках с большой емкостью и с высокими темпами роста фактической емкости.
9. Специфика «зрелых» рынков и возможности развертывания на них нового бизнеса.
10. Структура многокритериального показателя «привлекательность рынка» с точки зрения разработки корпоративной стратегии коммерческой компании.
11. Структура процесса принятия стратегических решений, примеры принятия стратегических решений менеджментом крупных компаний.
12. Роль подразделения по работе с ключевыми клиентами в организации системы сбыта продукции компании-производителя товаров повседневного спроса.
13. Основные компоненты корпоративной стратегии коммерческой компании и приоритеты менеджмента современной компании при ее разработке.
14. Основные компоненты бизнес-стратегии коммерческой компании.
15. Роль и практическое использование основных методик и инструментов разработки бизнес-стратегии коммерческой компании.
16. Примеры трансформации корпоративной стратегии крупных компаний.
17. Примеры использования крупными компаниями различных бизнес-стратегий на разных целевых рынках.
18. Роль учета текущих этапов цикла жизни отраслей и рынков при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий.
19. Роль анализа доступных для использования ресурсов при разработке корпоративной стратегии и бизнес-стратегии.
20. Структура и предназначение системы стратегического контроллинга.
21. Современные подходы к поиску наиболее перспективных новых продуктов, которые могут быть реализованы на растущих рынках.
22. Принципы формирования и трансформации содержимого продуктового портфеля компании при разработке/обновлении корпоративной стратегии.
23. Контроль внедрения обновленной корпоративной стратегии коммерческой компании.
24. Функциональная структура системы управления продажами.

### **Критерии оценки:**

студент может выступить максимум 4 раза, каждое задание оценивается максимум в 5 баллов (максимум 20 б.)

Критерии оценки за один доклад/сообщение:

- 5 баллов – студент представил исчерпывающую информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;
- 4 балла – студент представил неполную информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;
- 3 балла – студент представил неполную информацию по теме, сообщение не содержит демонстративных примеров;

2-1 баллов – студент представил информацию не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, пример неадекватны заданию;  
0 баллов – содержит грубые ошибки, полностью искажающие реальную картину.

## Тесты письменные

### Тест - 40 баллов

**001. Выделите наиболее важные особенности стратегических решений в области управления бизнесом.**

- а) высокий уровень риска;
- б) низкий уровень риска;
- в) ориентация на средне- и долгосрочную перспективу;
- г) ориентация на экономию издержек.

**002. Выделите наиболее характерные особенности стратегического процесса в крупной коммерческой компании.**

- а) использование комплекса стандартных стратегических инструментов;
- б) сугубо уникальный характер;
- в) высокий уровень варибельности последовательности этапов реализации;
- г) минимизация затрат времени менеджмента на участие в этом процессе.

**003. Выделите наиболее важные причины, побуждающие менеджмент к тщательной идентификации и выбору целевых рынков.**

- а) возможность экономии издержек;
- б) возможность работать в предсказуемой среде;
- в) возможность сконцентрировать усилия на наиболее перспективных для работы компании рынках;
- г) возможность опередить конкурентов.

**004. Выделение ключевых факторов достижения успеха на целевом рынке позволяет менеджменту:**

- а) сконцентрировать усилия на реализации наиболее важных для активизации сбыта продукции компании ожиданиях партнеров по товаропроводящей цепи;
- б) получить предсказуемую реакцию рынка на реализуемую бизнес-стратегию;
- в) ограничить эффективность действий конкурентов;
- г) укрепить позиции компании в отрасли.

**005. Выбор целевого рынка на основе анализа соотношений «выручка/затраты» позволяет менеджменту:**

- а) выбрать самый емкий целевой рынок;
- б) получить наибольший объем операционной прибыли;
- в) исключить неоправданные затраты;
- г) обновить список ключевых клиентов.

**006. Моделирование направлений развития ситуации в отрасли (в рамках стратегического процесса) дает менеджменту следующие наиболее важные преимущества:**

- а) возможность разработки наиболее обоснованных стратегий;
- б) возможность формирования перспективного кадрового резерва менеджмента;
- в) возможность целенаправленного обновления производственных технологий;
- г) возможность выхода на наиболее перспективные новые рынки.

**007. Использование методов прогнозирования для моделирования путей развития экономической ситуации сопряжено со следующими основными сложностями:**

- а) высокие финансовые затраты на проведение исследования;
- б) существенный расход рабочего времени менеджмента;
- в) столкновение с изменениями экономической ситуации, которые не идентифицируются на основе использования методов прогнозирования;
- г) потеря квалифицированных кадров вследствие их ухода из компании;

**008. Использование сценарного анализа для моделирования путей развития экономической ситуации сопряжено со следующими основными сложностями:**

- а) существенные расходы финансовых средств;
- б) быстрое устаревание создаваемых сценариев;
- в) возможность копирования разработанных сценариев конкурирующими компаниями;
- г) существенные затраты времени менеджмента на анализ большого количества генерируемых сценариев.

**009. Использование сценарного анализа для моделирования путей развития экономической ситуации позволяет менеджменту воспользоваться следующими потенциальными преимуществами:**

- а) возможность разработки стратегий, ориентированных на наиболее вероятные изменения экономической ситуации;
- б) возможность разработки наиболее экономичных стратегий;
- в) возможность резервирования ресурсов для реализации новых бизнес-проектов;
- г) возможность формирования выгодных альянсов с другими компаниями.

**010. Основные стейкхолдеры вносят следующий вклад в формирование сценариев развития экономической ситуации:**

- а) являются источником ключевых драйверов развития экономической ситуации;
- б) являются источником активностей, балансирующих формирующиеся в отрасли изменения;
- в) формируют вторичные проекции ключевых драйверов развития экономической ситуации;
- г) формируют свод правил работы в отрасли.

**011. В соответствии с современными подходами, ключевых клиентов определяют, как:**

- а) клиентов, имеющих наиболее длительную историю сотрудничества с компанией-поставщиком;
- б) клиентов, для которых компания является самым крупным поставщиком;
- в) клиентов, закупающих наибольшие объемы выпускаемой компанией продукции;
- г) наиболее важных клиентов для реализации стратегий компании.

**012. К основным разделам работы менеджеров по ключевым клиентам относят:**

- а) налаживание контактов с руководством компаний-клиентов;
- б) структурирование содержимого продуктового портфеля компании;
- в) разработка стратегий управления брендами компании;
- г) ведение переговоров с представителями крупных оптовых покупателей.

**013. Одним из главных аспектов, принимаемых во внимание при разработке организационной структуры отдела продаж, является:**

- а) особенности продуктового портфеля компании;

- б) содержание бизнес-стратегии компании;
- в) комплексы навыков сотрудников отдела продаж;
- г) запланированный уровень прибыльности работы компании.

**014. Наиболее существенное влияние на выбор организационной структуры отдела продаж оказывает:**

- а) уровень разнообразия реализуемых продуктов;
- б) уровень квалификации торгового персонала;
- в) количество постоянных сотрудников отдела продаж;
- г) процент сотрудников отдела продаж, работающих в компании более 3 лет.

**015. К основным недостаткам идентификации ключевых клиентов на основе концепции В. Парето является:**

- а) существенная сложность реализации;
- б) необходимость в участии аналитиков с высоким уровнем квалификации;
- в) ориентация разрабатываемых стратегий развития ключевых клиентов не «вперед» (на стратегически наиболее важных партнеров), а «назад» – на компании, уже сделавшие наибольшие закупки;
- г) трудности при получении данных, необходимых для проведения анализа.

**016. Современные подходы к разработке стратегий развития ключевого клиента основываются на:**

- а) анализе реализуемых компанией-клиентом функций и помощи ему в реализации стратегически важных функций;
- б) анализе конкурентной позиции компании-клиента;
- в) анализе клиентской базы компании-клиента;
- г) оценке уровня квалификации топ-менеджмента компании-клиента.

**017. Жизнеспособный продуктовый портфель компании должен, прежде всего содержать продукты, занимающие следующие позиции в матрице БКГ:**

- а) «звезды»;
- б) «дойные коровы»;
- в) «трудные дети»;
- г) «собаки».

**018. Наиболее эффективный подход к формулированию целей деятельности современной коммерческой компании основан на использовании:**

- а) показателей выручки и операционной прибыли;
- б) ключевых показателей эффективности;
- в) уровня управленческих и коммерческих расходов;
- г) запланированного уровня прибыльности деятельности.

**019. Продукты-«собаки» в матрице БКГ могут представлять определенный интерес в связи с тем, что они:**

- а) могут занимать место на находящихся на этапе формирования рынках, которые вскоре начнут демонстрировать интенсивный рост;
- б) не требуют для своего развития существенных расходов;
- в) могут быть проданы компаниям, ориентированным на «нишевый» маркетинг;
- г) отличаются предсказуемостью позиции на рынке.

**020. Менеджер по ключевым клиентам изучает реализуемый компанией-клиентом функционал, преследуя следующую главную цель:**

- а) изучение структуры издержек компании – ключевого клиента;
- б) проведение функционального бенчмаркинга;
- в) верификация правильности сделанного выбора компании – ключевого клиента;
- г) разработка стратегии развития компании – ключевого клиента.

**Инструкция по выполнению** тестирование выполняется в письменной форме. В тесте 25 тестовых заданий. В каждом задании возможен только один верный вариант ответа из четырех.

**Критерии оценки.**

Один вопрос теста – 1 балл. Каждое тестовое задание содержит 20 тестовых вопросов. Выполняется два теста в семестр. Максимальный балл за семестр – 40.

- 16-20 баллов выставляются студенту, если он дал 80% правильных ответов;
- 11-15 баллов выставляются студенту, если он дал 70% правильных ответов;
- 5-10 баллов выставляются студенту, если он дал 51% правильных ответов;
- 0-4 баллов выставляются студенту, если он дал менее 50% правильных ответов.

**Инструкция по выполнению**

Из предложенных тестовых заданий выбрать один правильный ответ. В каждом задании только один правильный ответ.

**Критерии оценки.**

Один вопрос теста – 1 балл. Каждое тестовое задание содержит 20 тестовых вопросов. Выполняется два теста в семестр. Максимальный балл за семестр – 40.

- 16-20 баллов выставляются студенту, если он дал 80% правильных ответов;
- 11-15 баллов выставляются студенту, если он дал 70% правильных ответов;
- 5-10 баллов выставляются студенту, если он дал 51% правильных ответов;
- 0-4 баллов выставляются студенту, если он дал менее 50% правильных ответов.

### Темы курсовых проектов – 6-й семестр

1. Анализ ситуации и формулирование целей топ-менеджмента при принятии решения о диверсификации бизнеса.
2. Увеличение масштабов бизнеса на основе обновления корпоративной стратегии коммерческой компании.
3. Повышение результативности системы сбыта продукции на основе организации отдела по работе с ключевыми клиентами.
4. Эффективность бизнес-стратегии, ориентированной на ключевые факторы успеха на целевом рынке.
5. Преимущества растущих отраслей экономики для развертывания новых видов коммерческой деятельности.
6. Развертывание нового бизнеса на «зрелых» рынках: преимущества и недостатки.
7. Цели средне- и долгосрочного развития компании, как основа ревизии освоенных компаний направлений деятельности и целевых рынков.
8. Ревизия продуктового портфеля компании при обновлении корпоративной стратегии: роль учета продуктов, приносящих прибыль в кратко- и среднесрочной перспективе.
9. Выработка решений о диверсификации деятельности компаний и формулирование целей развития бизнеса.
10. Повышение эффективности деятельности менеджеров по работе с ключевыми клиентами и структура необходимых им знаний и навыков.

11. Сравнительный анализ преимуществ развертывания нового бизнеса на рынках с большой фактической емкостью и с высокими темпами ее роста.
12. Развертывание эффективного бизнеса на «зрелых» рынках: использование преимуществ существующей инфраструктуры.
13. Организация нового бизнеса: роль структуры многокритериального показателя «привлекательность рынка» в выборе оптимальной области деятельности.
14. Повышение эффективности бизнеса на основе использования оптимальных инструментов разработки бизнес-стратегии коммерческой компании.
15. Повышение эффективности разрабатываемых менеджментом стратегий на основе корпоративного обучения руководящего состава компаний.
16. Повышение эффективности разрабатываемых менеджментом стратегий на основе формирования современной системы сбора и обработки информации о рынке.
17. Повышение эффективности работы с аналитическими данными на основе внедрения стандартов стратегического процесса.
18. Повышение эффективности службы сбыта продукции на основе внедрения системы категоризации клиентов.
19. Повышение коммерческой эффективности деятельности компании на основе активизации сотрудничества ее подразделений в рамках реализации бизнес-стратегии.
20. Роль учета текущих этапов цикла жизни отраслей и рынков при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий.

### Курсовой проект

Критерии оценки выполнения курсового проекта:

- 5 баллов – студент представил логично структурированный проект, содержащий основанное на использовании инструментов менеджмента решение практически значимой управленческой задачи;
- 4 балла – студент представил имеющий не вполне логичную структуру проект, содержащий основанное на использовании инструментов менеджмента решение практически значимой управленческой задачи;
- 3 балла – студент представил имеющий не вполне логичную структуру проект, содержащий основанное на использовании недостаточного набора инструментов менеджмента решение практически значимой управленческой задачи;
- 2-1 баллов – студент представил не имеющий логичной структуры проект, содержащий основанное на использовании недостаточного набора инструментов менеджмента решение практически мало значимой управленческой задачи;
- 0 баллов – проект содержит грубые ошибки, полностью искажающие реальную картину.

## Групповые и/или индивидуальные творческие задания/проекты

### Групповые/индивидуальные творческие проекты - 20 баллов

1. Разработайте модель разработки бизнес-стратегии на основе использования SWOT-анализа.

Модель должна содержать:

- однозначное описание целевого рынка, для которого разрабатывается бизнес-стратегия;
- описание группы продуктов, для реализации которой разрабатывается искомая бизнес-стратегия;
- сформулированные топ-менеджментом цели компании на данном целевом рынке;

- описание этапов проведения SWOT-анализа и характеристик искомой бизнес-стратегии;
- описание системы сбора и обработки данных о ситуации на целевом рынке;
- алгоритм формулирования, анализа и ранжирования описаний сильных/ слабых сторон компании (продукции), а также возможностей/ угроз, существующих во внешней среде;
- принципы анализа адекватности, стоимости и реализуемости получаемых формулировок различных вариантов бизнес-стратегии.

2. Разработайте модель разработки бизнес-стратегии на основе идентификации и ранжирования ключевых факторов достижения успеха на конкретном целевом рынке.

Модель должна содержать:

- однозначное описание целевого рынка, для которого разрабатывается бизнес-стратегия;
- описание группы продуктов, для реализации которой разрабатывается искомая бизнес-стратегия;
- сформулированные топ-менеджментом цели компании на данном целевом рынке;
- описание содержания понятия «ключевой фактор успеха»;
- описание этапов идентификации и ранжирования ключевых факторов успеха, а также получения характеристик искомой бизнес-стратегии;
- описание системы сбора и обработки данных о ситуации на целевом рынке;
- алгоритм идентификации и ранжирования ключевых факторов успеха;
- алгоритм идентификации функциональных стратегий, которые могут быть включены в состав бизнес-стратегии с целью реализации наиболее значимых ключевых факторов успеха;
- алгоритм идентификации и анализа ресурсов, необходимых для реализации нацеленных на наиболее значимые ключевые факторы успеха функциональных стратегий;
- принципы анализа адекватности, стоимости и реализуемости получаемых формулировок различных вариантов бизнес-стратегии.

3. Разработайте модель использования модели 5 конкурентных сил М. Портера при разработке бизнес-стратегии.

Модель должна содержать:

- однозначное описание целевого рынка, для которого разрабатывается бизнес-стратегия;
- описание группы продуктов, для реализации которой разрабатывается искомая бизнес-стратегия;
- сформулированные топ-менеджментом цели компании на данном целевом рынке;
- описание содержания понятия «5 конкурентных сил»;
- описание этапов анализа 5 конкурентных сил и использования получаемых результатов при формулировании искомой бизнес-стратегии;
- описание системы сбора и обработки данных о ситуации на целевом рынке;
- принципы использования результатов анализа 5 конкурентных сил для идентификации наиболее актуальных конкурентов при разработке бизнес-стратегии.

4. Разработайте модель использования модели эталонных бизнес-стратегий М. Портера при разработке бизнес-стратегии.

Модель должна содержать:

- однозначное описание целевого рынка, для которого разрабатывается бизнес-стратегия;



- описание группы продуктов, для реализации которой разрабатывается искомая бизнес-стратегия;
- сформулированные топ-менеджментом цели компании на данном целевом рынке;
- описание содержания понятия «эталонные бизнес-стратегии М. Портера»;
- описание этапов анализа ситуации на целевом рынке (а также ресурсов компании) и использования получаемых результатов при выборе эталонной бизнес-стратегии;
- описание системы сбора и обработки данных о ситуации на целевом рынке;
- принципы использования при разработке итоговой версии бизнес-стратегии выбранной эталонной стратегии.

5. Разработайте модель использования типологии стратегий Р. Майлза и Ч. Сноу в стратегическом управлении коммерческой компанией.

Модель должна содержать:

- однозначное описание целевых рынков компании;
- описание доминирующих тенденций развития/изменения ожиданий наиболее значимых групп клиентов;
- описание профилей основных конкурентов на данном целевом рынке с точки зрения особенностей основных типов стратегии по Р. Майлзу и Ч. Сноу;
- анализ ресурсов компании с точки зрения целесообразности выбора стратегии по Р. Майлзу и Ч. Сноу;
- принципы выбора наиболее перспективного (для данной компании) типа стратегии по Р. Майлзу и Ч. Сноу.

6. Разработайте модель использования концепции портфельного анализа бизнесов AD Little в стратегическом управлении коммерческой компанией.

Модель должна содержать:

- однозначное описание целевых рынков компании;
- описание этапов цикла развития отраслей, к которым относятся целевые рынки компании;
- описание конкурентных позиций, занимаемых каждой бизнес-единицей компании;
- структуру матрицы AD Little;
- описание позиций бизнес-единиц компании в матрице AD Little и профилей каждой бизнес-единицы;
- принципы выбора траекторий развития каждой бизнес-единицы.

7. Разработайте модель использования концепции ключевых компетенций компании К. Прахалада и Г. Хэмела в стратегическом управлении коммерческой компанией.

Модель должна содержать:

- однозначное описание целевых рынков компании;
- систему идентификации и ранжирования ключевых факторов достижения успеха на целевых рынках;
- описание стержневых компетенций компании, которые могут быть использованы для реализации наиболее актуальных ключевых факторов успеха (на каждом целевом рынке);
- методику разработки бизнес-стратегии.

8. Разработайте модель формирования структуры компетенций топ-менеджмента в области стратегического управления.

Модель должна содержать:

- описание основных блоков знаний, необходимых топ-менеджеру для управления разработкой структуры стратегического процесса в компании (цикл жизни отраслей и рынков, уровень привлекательности для развертывания/продолжения бизнеса на

каждом этапе цикла жизни, виды стратегий, разрабатываемых в рамках стратегического процесса, последовательность его этапов и используемые на каждом этапе стратегические инструменты, методы анализа ресурсов компании, инструменты управления продуктовым портфелем, структура систем сбора и обработки аналитической информации;

- навыки управления стратегическим процессом;
- навыки планирования взаимодействия вовлеченных в разработку стратегий подразделений и отдельных специалистов;
- навыки оценки адекватности, стоимости и реализуемости разрабатываемых версий стратегий различного уровня.

9. Разработайте модель формирования системы сбора и анализа аналитических данных, используемых при разработке стратегий различного уровня.

Модель должна содержать:

- описание структуры стратегического процесса;
- описание алгоритмов разработки стратегий;
- описание инструментов, которые должны использоваться на каждом этапе алгоритма разработки стратегий;
- описание видов и источников информации для каждого этапа разработки стратегий;
- описание методов обработки получаемой информации;
- описание подхода к оценке результата каждого этапа и степени завершенности итоговых версий разрабатываемых стратегий.

10. Разработайте модель формулирования стратегии управления развитием компании – ключевого клиента.

Модель должна содержать:

- определение специфики понятия «ключевой клиент»;
- описание роли реализуемых компанией-клиентом функций в достижении целей ее деятельности;
- методику классификации реализуемых компанией клиентом функций (стандартные/ключевые и преодоление недостатков/получение преимуществ);
- методику сбора/анализа информации о компании-клиенте;
- методику разработки стратегии развития ключевого клиента на основе анализа реализуемых им функций.

### **Критерии оценки.**

каждое задание оценивается максимум в 4 балла (максимум 20 б.) для каждого задания/проекта:

4 балла – задание выполнено верно, ответ полный, исчерпывающий, содержит необходимые примеры, пояснения, студент присутствует в аудитории /онлайн в электронной среде;

3 балла – задание выполнено не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, примеры неадекватны заданию, студент присутствует в аудитории /онлайн в электронной среде;

2-1 баллов – ответ неполный, имеются существенные ошибки, которые устраняются студентом с подсказки преподавателя или других студентов; затрудняется дать теоретическое обоснование вопроса и привести соответствующие примеры;

0 баллов – задание не выполнено вообще или содержит грубые ошибки, полностью искажающие результат, студент отсутствует в аудитории / не находится онлайн в электронной среде.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. В зачетное задание входят два теоретических вопроса и один практической направленности – из раздела «Групповые и индивидуальные творческие задания».

Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**Итоговая аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. В экзаменационное задание входят два теоретических вопроса и один практической направленности – из раздела «Групповые и индивидуальные творческие задания». Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «Разработка и внедрение стратегических решений»

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются специфика управления коммерческой деятельностью в условиях динамично изменяющейся внешней среды, алгоритмы принятия стратегических решений, касающихся изменения спектра направлений деятельности компании, трансформации ассортимента выпускаемой/реализуемой продукции, выбора и практического применения инструментов разработки корпоративной стратегии и бизнес-стратегии.

Даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки понимания и интерпретации структуры и содержания системного подхода, анализа специфики современных методов стратегического управления, трансформации системы взглядов на роль, значение и структуру корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, методов стратегического анализа, а также роли сценарного анализа в качестве одного из компонентов стратегического анализа. Рассматриваются вопросы использования системного подхода и сценарного анализа при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, использования методов матричного анализа (матрицы GE/McKinsey, «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров на входе», «Привлекательность рынка/Обеспеченность ресурсами для реализации КФУ») при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий при помощи современного программного обеспечения.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- самостоятельно изучить вопросы, рекомендованные преподавателем для самостоятельной проработки

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством

тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности:

- интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий;
- размещение материалов курса на сервере РГЭУ для доступа студентам методических материалов курса.