

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Дата подписания: 21.06.2026 15:47:08

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

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Введение в менеджмент предприятия**

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.02.20 Стратегическое управление предприятием

Для набора 2026 года

Квалификация

Бакалавр

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

| Семестр<br>(<Курс>.<Семестр на<br>курсе>) | 2 (1.2) |     | Итого |     |
|---|---------|-----|-------|-----|
|   | 16      |     |       |     |
| Неделя                                    | УП      | РП  | УП    | РП  |
| Вид занятий                               | УП      | РП  | УП    | РП  |
| Лекции                                    | 32      | 32  | 32    | 32  |
| Практические                              | 48      | 48  | 48    | 48  |
| Итого ауд.                                | 80      | 80  | 80    | 80  |
| Контактная работа                         | 80      | 80  | 80    | 80  |
| Сам. работа                               | 64      | 64  | 64    | 64  |
| Часы на контроль                          | 36      | 36  | 36    | 36  |
| Итого                                     | 180     | 180 | 180   | 180 |

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доц., Гончарова С.Н.; доц., Булатова Р.М.; ст. преп., Ерёменко Д.Н.

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

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

|     |  |
|-----|--|
| 1.1 | освоение методов и инструментов стратегического менеджмента, для обеспечения конкурентоспособности современных компаний-производителей на рынке. |
|-----|--|

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды**

**ПК-1. Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации**

### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

|  |
|--|
| <b>Знать:</b>  |
| методы проектирования организационных структур в сфере кросс-функциональных процессов организации (соотнесено с индикатором ПК-1.1);<br>способы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации (соотнесено с индикатором ПК-2.1);   |
| <b>Уметь:</b>  |
| планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (соотнесено с индикатором ПК-1.2);<br>осуществлять стратегический анализ, разработку и реализацию стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (соотнесено с индикатором ПК-2.2); |
| <b>Владеть:</b>  |
| навыками разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществление мероприятия (соотнесено с индикатором ПК-1.3);<br>навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (соотнесено с индикатором ПК-2.3);                   |

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент. Стратегический анализ

| №   | Наименование темы, краткое содержание   | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции  |
|-----|---|---------------------------------|----------------|------------------|--------------|
| 1.1 | Тема 1. "Введение в дисциплину стратегический менеджмент".<br>Сущность менеджмента. Основные функции менеджмента. Задачи и методы управления. Виды менеджмента. Формирование стратегического видения. Понятия: стратегия, миссия, видение, цель.  | Лекционные занятия              | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.2 | Тема 1. "Введение в дисциплину стратегический менеджмент".<br>Обсуждение миссий, видений и целей известных мировых компаний. Пример формулирования и этапы построения миссии компании и стратегической цели ее развития. Разработка миссии организации по выбору. Выполнение заданий в LibreOffice.   | Практические занятия            | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.3 | Тема 2. "Стратегии и методы управления".<br>Основные базовые стратегии бизнеса. Стратегии концентрированного (ограниченного роста). Стратегии роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Уровни стратегии и управления.   | Лекционные занятия              | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.4 | Тема 2. "Стратегии и методы управления".<br>Проведение STEP-анализа: выбор факторов макроокружения компании, оценка степени влияния каждого фактора на бизнес, оценка вероятности проявления каждого фактора, определение значимости фактора для деятельности компании, ранжирование факторов. Выводы. Доклад. Выполнение заданий в LibreOffice.  | Практические занятия            | 2              | 6                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.5 | Тема 3. "Анализ внешней и внутренней среды организации".<br>Стратегия корпоративного уровня. Стратегия на уровне бизнес-единиц. Стратегия функционального уровня. Процесс стратегического управления: ситуационный анализ (SWOT- анализ), формулирование стратегии на корпоративном уровне (БКГ), на уровне бизнес-единиц (конкурентные силы и стратегии М. Портера), функциональные стратегии.<br>STEP-анализ Общие сведения о методе. Основные факторы PEST - анализа. Вариации и расширенные варианты PEST- анализа. Алгоритм проведения PEST-анализа<br>SWOT-анализ. Внутренние сильные и слабые стороны организации. Формулировка возможных сильных и слабых сторон организации. Внешние возможности и угрозы. | Лекционные занятия              | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |

|     |  |                      |   |   |              |
|-----|--|----------------------|---|---|--------------|
| 1.6 | Тема 3. "Анализ внешней и внутренней среды организации". SWOT-анализ. Построение матрицы SWOT-анализа: заполнение матрицы, исключение не приоритетных и лишних факторов в каждом поле, пошаговая фильтрация: проверка сильных и слабых сторон, проверка возможностей роста и угроз. Построение финальной таблицы выводов. Использование SWOT -матрицы на практике. Разработка стратегий. Выполнение заданий в LibreOffice. | Практические занятия | 2 | 6 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.7 | Тема 4. "Формулирование стратегии на корпоративном уровне". Портфельные стратегии. Матрица БКГ: понятие, сущность, разработчики. Поэтапное построение матрицы. Анализ матрицы. Стратегии матрицы. Достоинства и недостатки БКГ. Другие методы портфельного анализа (Матрицы «Дженерал Электрик — МакКинзи», «DPM - Direct Politic Matrice -Шелл/ДПМ»).   | Лекционные занятия   | 2 | 4 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 1.8 | Тема 4. "Формулирование стратегии на корпоративном уровне". Матрицы БКГ. Вычисление темпа роста и вычисление относительной доли рынка. Построение матрицы, анализ. Возможные сценарии (стратегии) матрицы БКГ. Выводы. Выполнение заданий в LibreOffice.   | Практические занятия | 2 | 4 | ПК-2<br>ПК-1 |

## Раздел 2. Стратегический анализ и управление.

| №   | Наименование темы, краткое содержание   | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции  |
|-----|---|---------------------------------|----------------|------------------|--------------|
| 2.1 | Тема 1. "Формулирование стратегии на уровне бизнес-единиц". Анализ конкуренции по Портеру. Модель пяти конкурентных сил: угроза вторжения новых игроков, рыночная власть поставщиков, появление товаров заменителей, рыночная власть покупателей, конкурентная борьба на рынке. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов. Модифицированная модель Портера. Конкурентные стратегии М. Портера: дифференциация, лидерство по издержкам, фокусирование.  | Лекционные занятия              | 2              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.2 | Тема 1. "Формулирование стратегии на уровне бизнес-единиц". Анализ конкурентных сил. Оценка рыночной власти поставщиков. Оценка конкурентной борьбы. Оценка рыночной власти покупателей. Оценка угрозы появления новых игроков на рынке. Оценка угрозы появления товаров заменителей. Обобщение полученных результатов. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса. Выполнение заданий в LibreOffice.   | Практические занятия            | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.3 | Тема 2. "Матрица И. Ансоффа и стратегии роста бизнеса". Четыре возможных стратегии роста бизнеса: Проникновение на рынок. Развитие рынка. Развитие продукта. Диверсификация. Элементы матрицы Ансоффа. Виды рынков и виды товаров. Возможности реализации стратегий.  | Лекционные занятия              | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.4 | Тема 3. "Адаптивная стратегия управления продуктовым портфелем". Определить границы групп ABC-XYZ-анализа портфеля продуктов графическим методом выделения групп товаров: определить долю каждого наименования товара в общей выручке корпорации; ранжировать весь список продуктовых позиций по убыванию доли наименования в выручке; рассчитать кумулятивную сумму доли продукта в выручке компании; построить кривую Парето. Применить один из методов графического определения границы групп ABC-XYZ. Выполнение заданий в LibreOffice. | Практические занятия            | 2              | 6                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.5 | Тема 2. "Матрица И. Ансоффа и стратегии роста бизнеса". Примеры рассмотрения пошаговой работы с матрицей Ансоффа: оценка возможности реализации стратегии проникновения; оценка возможности реализации стратегии развития рынка; оценка возможности реализации стратегии диверсификации. Обобщение результатов анализа. Выполнение заданий в LibreOffice.   | Практические занятия            | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.6 | Тема 3. "Адаптивная стратегия управления продуктовым портфелем". Сущность и виды адаптивных стратегий управления продуктовым портфелем. Особенности сбалансированного портфеля. ABC и XYZ анализ. Графические методы выделения групп товаров в ABC-анализе. Рекомендации для управления разными позициями продуктового портфеля в рамках совмещенного ABC- и XYZ-анализа.   | Лекционные занятия              | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.7 | Тема 4. "Концепция стратегического управления Arthur D. Little (ADL)"<br>Структура модели ADL/LC. Этапы процесса стратегического планирования. Стадии зрелости отрасли. Стадии жизненного цикла отрасли.  | Лекционные занятия              | 2              | 2                | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.8 | Тема 4. "Концепция стратегического управления Arthur D. Little (ADL)".<br>Сформировать вектор развития стратегии: ознакомление с вопросами матрицы ADL и определение степени зрелости отрасли, рынка, сегмента; ознакомление с вопросами матрицы ADL и определение и определение устойчивости позиции в отрасли,  | Практические занятия            | 2              | 4                | ПК-2<br>ПК-1 |

|      |  |                        |   |    |              |
|------|--|------------------------|---|----|--------------|
|      | конкурентоспособности. Выбор стратегии. Выводы. Выполнение заданий в LibreOffice.  |                        |   |    |              |
| 2.9  | Тема 5. "Функциональные стратегии".<br>Стратегии развития по направлениям деятельности подразделений компании: финансы, R&D (исследований и разработок или НИОКР), маркетинг, производство. Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Стратегия инноваций. Стратегия производства. Стратегия организационных изменений.  | Лекционные занятия     | 2 | 4  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.10 | Тема 5. "Функциональные стратегии".<br>Разработка стратегии развития по направлениям деятельности подразделений компании: финансы, R&D (исследований и разработок или НИОКР), маркетинг, производство. Разработка стратегии маркетинга, финансовой стратегии, стратегии инноваций, стратегии производства, стратегии организационных изменений.  | Практические занятия   | 2 | 4  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.11 | Контрольная проверка знаний.<br>Опрос и проведение тестирования с использованием ЭОС.  | Практические занятия   | 2 | 6  | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.12 | Темы: "Базовые модели стратегического планирования". "Ключевые компетенции (Хэмел и Прахалад)". "Определение ключевых факторов успеха". "Определение рейтинга конкурентной позиции". "Разработка системы KPI и системы ССП". "Функционально-стоимостной анализ". "FMEA-анализ (Failure Mode Effect Analyses)". "Метод структурирования функции качества (СФК)". "Финансовое планирование и прогнозирование". "Организационная культура: диагностика и типология" | Самостоятельная работа | 2 | 32 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.13 | Курсовая работа. Перечень тем для курсовой работы представлены в приложении 1 к рабочей программе дисциплины.  | Самостоятельная работа | 2 | 32 | ПК-2<br>ПК-1 |
| 2.14 | Подготовка к промежуточной аттестации  | Экзамен                | 2 | 36 | ПК-2<br>ПК-1 |

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

|   | Авторы, составители             | Заглавие   | Издательство, год  | Библиотека / Количество                 |
|---|---------------------------------|--|--|---|
| 1 | Куянец И. А.                    | Стратегический менеджмент: студенческая научная работа   | Москва: Студенческая наука, 2012   | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 2 |                                 | Управление риском: журнал  | Москва: Анкил, 2013  | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 3 | Арон И. С.                      | Психология готовности к профессиональному самоопределению: подходы и результаты исследований: монография | Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2016 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 4 | Пудич, В. С.                    | Введение в специальность менеджмент: учебное пособие для вузов   | Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017   | ЭБС «IPR SMART»                         |
| 5 | Барнаган В. С., Гончарова С. Н. | Менеджмент: учебное пособие  | Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018   | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 6 | Шарикова Е. С.                  | Инклюзивное волонтерство как технология социальной реабилитации: студенческая научная работа             | Пенза: б.и., 2019  | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 7 | Василенко В. И., Зорин В. М.    | Волонтерство в России: отечественный опыт и современность: монография                                    | Москва: Дело, 2020   | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 8 | Тиунова А. В.                   | Волонтерство как форма социальной активности молодежи в системе ГМП: студенческая научная работа         | Пермь: б.и., 2021  | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |

##### 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационная справочная система "КонсультантПлюс"

Информационная справочная система "Гарант"

База статистических данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Базы данных Министерства экономического развития Российской Федерации [https://www.economy.gov.ru/material/open\\_data/](https://www.economy.gov.ru/material/open_data/)

ЕМИСС Государственная статистика <https://www.fedstat.ru>

**5.3. Перечень программного обеспечения**

Операционная система РЕД ОС  
Libre Office

**5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся 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.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

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

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**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                                      |
|--|---|--|--|
| ПК-1: Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации                        |   |  |  |
| 3-методы проектирования организационных структур в сфере кросс-функциональных процессов организации  | осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводит сбор и обработку данных, необходимых для выполнения тестовых заданий, написания реферата, | Точность, полнота и содержательность ответа;<br>Активное участие в дискуссии;<br>правильность решения тестовых заданий полнота и содержательность доклада; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке реферата; | Вопросы к экзамену (1-3)<br>Реферат (1-3)                |
| У - планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных,   | умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;  | Вопросы к экз. (4-6)<br>КР (4)<br>курсовая работа (1-20) |
| В – навыками разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и   | Правильность анализа, обоснованность метода разработки стратегии  | соответствие представленной в ответах по разработке стратегии информации материалам практики, лекции и учебной   | КР -5, ДИ  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| осуществление мероприятия  |   | литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет;  |   |
| ПК-2: Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды |   |   |   |
| 3-способы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации  | используемые методы качественной оценки (с помощью экспертных процедур), и количественные методы ПР                                     | правильность представленных расчетов, соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; | КР (8-12)<br>Р(16-20)<br>Тесты (11-18)                      |
| У-осуществлять стратегический анализ, разработку и реализацию стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности                                 | полученные результаты оценки, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов. | обоснованность полученных результатов оценивания  | Р (20-25)<br>Вопр. к кз. (26-30)<br>курсовая работа (51-65) |
| В-навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления                             | корректность постановки задачи и адекватность предложенной модели   | составленный обзор, аннотация, письменный перевод, поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных,   | Вопр. к экз. (30-40)<br>Тест (18-30), ДИ                    |

### 3.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

«Экзамен»:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## **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**

### **Вопросы к экзамену**

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
3. Модели стратегий по Г.Минцбергу
4. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании
5. Конкурентное преимущество – источники формирования
6. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
7. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент, основные черты сходства и различия
8. Базовые и генерические конкурентные стратегии
9. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
10. Модели стратегического менеджмента
11. SWOT-анализ, основные виды, их преимущества и недостатки
12. Многофакторный системный анализ
13. SNW-подход к анализу внутренней среды компании
14. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
15. Стратегические цели, их декомпозиция
16. Стратегические детерминанты и ограничения, их роль в процессе разработки стратегии
17. SNW-анализ по продукту
18. Использование матриц BCG, GE/McKinsey, ADL-LC при разработке бизнес-стратегий
19. Анализ финансового состояния компании, стратегический финансовый баланс
20. Основные этапы цикла реализации стратегии
21. Задачи функции подразделения стратегического развития в компании
22. Разработка товарной стратегии. Оценка портфеля продуктов компании
23. Выбор целевых сегментов – преимущества и недостатки существующих подходов
24. Разработка стратегии позиционирования продукта
25. Анализ рынка. Риски на рынках с высокими темпами роста
26. Оценка стратегической неопределенности
27. Ключевые факторы успеха как основа конкуренции
28. Эффективная стратегия дифференцирования

29.Разделение конкурирующих компаний на стратегические группы; анализ стратегических групп.

30.Методы исследования, используемые при проведении сегментирования рынка.

31.Стратегия внешнеэкономической деятельности.

32.Внешний стратегический анализ, анализ покупателей. Роль качественных методов исследования в проведении сегментирования рынка.

33.Стратегический анализ. Внутренний анализ. Использование SWOT-анализа по продукту и SNW-анализа по продукту.

34.Сущность и преимущества стратегического мышления.

35.Анализ границ рынков, на которых работает компания.

36.Стратегия и организационная структура компании.

37.Технологии выбора целевых сегментов, их преимущества и недостатки.

38.Иерархия стратегий компании. Разработка комплекса стратегий.

39.Стратегический анализ: основные компоненты.

40.Стратегический анализ. Внешний анализ: основные компоненты.

41.Количественные методы маркетинговых исследований при проведении внешнего анализа.

42.Особенности и преимущества стратегического управления.

43.Матрица PEST-анализа.

44.Стратегия позиционирования, основные принципы и методы разработки.

45.Стратегический анализ. Анализ рынка и анализ конкурентов.

46.Формулирование и анализ стратегических альтернатив при выборе стратегии.

47.Пять сил конкуренции М. Портера.

48.Компоненты комплекса стратегий компании.

49.Основные этапы цикла реализации стратегии. Управление процессом реализации стратегических изменений.

50.Функциональные стратегии маркетинга, их место в комплексе стратегий компании.

51.Матрица И.Ансоффа, практическое использование.

52.Реализация стратегий. Стратегический контроллинг.

53.Стратегия и структура компании.

54.Долгосрочное планирование и бюджетирование.

55.SWOT-анализ, основные этапы, использование при разработке стратегий.

56.Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

57.Методы сбора информации о ситуации на рынке и источники ее получения.

58.Внутренний анализ. Анализ финансового состояния компании.

59.Стратегическая синергия, как цель разработки стратегий группы компаний.

60.Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности коммерческой компании.

61.Технологии выбора целевых сегментов.

62. Специфика и сравнительные особенности методов анализа SWOT, GAP, PIMS, LOTS.

63. Формулирование целей компании. Концепция SMART.

64. Сегментарная структура современных рынков. Критерии выбора продукта покупателем.

65. Маркетинговые исследования при проведении стратегического анализа.

## **Критерии оценивания**

### **Критерии оценки**

- 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».

## **Расчетные задания**

### **Задание 1.**

Внешняя среда многочисленна и неоднородна по своему составу. Она включает большое количество компонентов, которые оказывают различное по степени, характеру и периодичности влияние на компанию. Сюда входит экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая и другие составляющие, со стороны которых компания испытывает воздействие. Происходящие во внешней среде изменения, возрастание ее сложности и неопределенности усиливают это воздействие.

Можно выделить две составляющие внешней среды, по-разному влияющие на компанию:

**макроокружение и непосредственное окружение.**

Макроокружение является частью внешней среды, общей для всех компаний.

**СТЭП – факторы** – это аббревиатура 4-х направлений анализа общего состояния рыночной среды.

С – социальные факторы.

Т – технологические факторы.

Э – экономические факторы.

П – политические факторы.

**Социальная** составляющая представляет социальные процессы тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность компании. Она включает существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психологию потребителей. В нее входят социальная структура общества, ее демографические характеристики, такие, как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, темпа роста населения, миграция, уровень образования, квалификация.

**Технологическая** составляющая включает научные и технологические факторы, развитие которых позволяет компании модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и и разрабатывать технологические процессы.

**Экономическая** составляющая макросреды определяет общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции, то есть экономические условия, в которых работает компания. Ее основные параметры: темпы инфляции, размер процентной ставки, валютный курс, дефицит бюджета, уровень безработицы, нормы налогообложения, заработная плата. Изменения этих макроэкономических показателей влияют на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность.

**Политическая** составляющая, представленная органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими компаниями, определяет цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено ее осуществлять. Политическая система оказывает сильное влияние на деловую активность компании. Компания должна иметь четкое представление о том, насколько стабильна политическая ситуация в стране. Законы и правовые акты, устанавливают допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности компаний, регулирующих деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, определяющие формы и методы защиты интересов.

**Технологическая** составляющая включает научные и технологические факторы, развитие которых позволяет компании модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и и разрабатывать технологические процессы. Компоненты макроокружения тесно связаны между собой и оказывают друг на друга взаимное влияние. Изменение состояния одних компонентов оказывает воздействие на другие части макросреды, что может привести к их изменению и усилению влияния на компанию.

## Рисунок 7: Определитель макроэкономической среды

| Экономическая  | Политическая / юридическая  | Социальная / культурная  | Технологическая  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тенденции валового национального продукта</li> <li>- Процентные ставки</li> <li>- Денежные ресурсы</li> <li>- Уровень инфляции</li> <li>- Уровни безработицы</li> <li>- Регуляторы заработной платы / цен</li> <li>- Девальвация / ревальвация</li> <li>- Возможности использования и стоимость энергоресурсов</li> <li>- Чистый доход</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Антимонопольное регулирование</li> <li>- Законы о защите окружающей среды</li> <li>- Налоговое законодательство</li> <li>- Специальные стимулы</li> <li>- Правила внешней торговли</li> <li>- Отношение к иностранным компаниям</li> <li>- Трудовое законодательство</li> <li>- Стабильность политики правительства</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменения в образе жизни</li> <li>- Перспективы слухебного роста</li> <li>- Потребительская активность</li> <li>- Темпы образования семьи</li> <li>- Темпы роста населения</li> <li>- Возрастная характеристика населения</li> <li>- Региональные миграции населения</li> <li>- Продолжительность жизни</li> <li>- Темпы рождаемости</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Общие государственные расходы на НИОКР</li> <li>- Общие расходы на НИОКР в промышленности</li> <li>- Направления концентрации технологических усилий</li> <li>- Патентная защита</li> <li>- Новая продукция</li> <li>- Достижения в коммерциализации научных результатов</li> <li>- Повышение производительности за счет автоматизации</li> </ul> |

Анализ СТЭП -факторов выполняется экспертным путем. Задача экспертов состоит в том, чтобы оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию.

Работа выполняется экспертами в два этапа: на первом определяются степень влияния факторов на деятельность фирмы в форме относительных нормированных весовых коэффициентов (таблица 1), а на втором – вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок, при этом 5 - наибольшее влияние, а 1 – наименьшее (таблица 2).

**Примечание.** Оценка может осуществляться и по 3- балльной шкале: 3-сильное влияние, 2-среднее, 1- слабое влияние.

### Пример

Качественные оценки получены экспертным опросом пяти специалистов пансионата «Импульс», используя следующую шкалу:

- 0, если влияние отсутствует,
- 1, если влияние слабое,
- 3, если влияние существенное,
- 5, если влияние значительное,
- 7, если влияние сильное,
- 9, если влияние очень сильное.

Промежуточные значения 2,4,6,8 соответствуют градациям между уровнями.

Таблица 6 – Таблица СТЭП-анализа

| Факторы | Знак влияния<br>+, - | Качественная оценка | Балльная оценка<br>$b_i$ | Вес фактора<br>$w_j$ | Важность фактора<br>$w_j b_i$ | Критический анализ                                   |
|---------|----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------|--|
| X1      | +                    | Существенное        | 3                        | 0,02                 | 0,06                          | Увеличение объемов пользующихся спросом услуг.       |
| X2      | +                    | Существенное        | 3                        | 0,023                | 0,069                         | Увеличение разнообразия пользующихся спросом услуг.  |
| X3      | 0                    | Отсутствует         | 0                        | 0,0195               | 0                             | Организовать услуги для этой категории потребителей. |

|     |   |               |    |        |        |   |
|-----|---|---------------|----|--------|--------|---|
| X4  | + | Сильное       | 7  | 0,04   | 0,28   | Изучить возможности приобретения новой технологии обслуживания.         |
| X5  | + | Значительное  | 5  | 0,037  | 0,185  | Замена устаревающих средств на более современные.                       |
| X6  | + | Значительное  | 5  | 0,029  | 0,145  | Увеличение количества ПК в организации.                                 |
| X7  | + | Значительное  | 5  | 0,0232 | 0,115  | Рассмотреть способы овладения данными методами.                         |
| X8  | + | Сильное       | 7  | 0,073  | 0,5    | Освоение новых видов услуг.   |
| X9  | + | Очень сильное | 9  | 0,056  | 0,5    | За счет рекламы и расширения ассортимента услуг.                        |
| X10 | - | Существенное  | -3 | 0,034  | -0,102 | Организация не может повлиять на данный фактор.                         |
| X11 | + | Значительное  | 5  | 0,022  | 0,11   | Организация не влияет на изменение данного фактора.                     |
| X12 | + | Слабое        | 1  | 0,017  | 0,017  | Выход на новые рынки.   |
| X13 | + | Очень сильное | 9  | 0,06   | 0,54   | Для решения этого вопроса необходимо привлечение специалиста.           |
| X14 | + | Значительное  | 5  | 0,03   | 0,15   | Детальное изучение нового рынка на который планирует выйти организация. |
| X15 | + | Сильное       | 7  | 0,07   | 0,49   | Увеличение объема услуг.  |
| X16 | - | Сильное       | -7 | 0,24   | -1,68  | Изучение и устранение причин возрастающего конкурентного давления.      |
| X17 | - | Очень сильное | -9 | 0,2    | -1,8   | Разработка эффективной стратегии повышения конкурентоспособности.       |

Экспертам было предложено проранжировать качества по степени важности. При этом ранг 1 получает тот фактор, который оказывает наибольшее влияние на деятельность организации, соответственно, ранг 17 – наименьшее влияние. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Ранжирование

| Э              | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Э <sub>1</sub> | 13 | 14 | 17 | 8  | 9  | 12 | 15 | 4  | 5  | 10  | 16  | 18  | 6   | 11  | 7   | 2   | 1   |
| Э <sub>2</sub> | 15 | 16 | 18 | 9  | 8  | 10 | 13 | 6  | 7  | 11  | 14  | 17  | 4   | 12  | 5   | 1   | 2   |
| Э <sub>3</sub> | 13 | 14 | 17 | 8  | 10 | 11 | 15 | 4  | 6  | 9   | 16  | 18  | 7   | 12  | 5   | 2   | 1   |
| Э <sub>4</sub> | 12 | 15 | 17 | 8  | 9  | 13 | 16 | 5  | 7  | 10  | 14  | 18  | 4   | 11  | 6   | 1   | 2   |
| Э <sub>5</sub> | 13 | 14 | 17 | 8  | 10 | 11 | 15 | 4  | 6  | 9   | 16  | 18  | 5   | 12  | 7   | 1   | 2   |

|          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| $R_{ij}$ | 66   | 73   | 86   | 41   | 46   | 57   | 47   | 23   | 31   | 49   | 76   | 89   | 26   | 58   | 30   | 7    | 8    |
| $V_j$    | 0,1  | 0,09 | 0,08 | 0,17 | 0,15 | 0,12 | 0,09 | 0,3  | 0,23 | 0,14 | 0,09 | 0,07 | 0,27 | 0,12 | 0,23 | 1    | 0,88 |
| $W_j$    | 0,02 | 0,02 | 0,01 | 0,04 | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 0,07 | 0,05 | 0,03 | 0,02 | 0,01 | 0,06 | 0,03 | 0,07 | 0,24 | 0,2  |

Сумма рангов, назначенных экспертами  $j$ -му параметру, определяется по формуле:

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij}, \text{ где}$$

$R_{ij}$  – ранг, данный  $i$ -м экспертом  $j$ -му параметру.

Оцениваемые факторы, получившие наименьшую сумму рангов, оказывают наибольшее влияние на деятельность организации. В данном случае – это:  $x_{16}$ ,  $x_{17}$ .

Затем рассчитывается относительный показатель важности по формуле:

$$V_j = \frac{R_{\min}}{R_j}$$

Находится значение весового коэффициента  $w_j$  по формуле:

$$W_j = \frac{V_j}{\sum V_i}$$

Процедура ранжирования должна завершаться расчетом коэффициента конкордации, показывающим степень согласованности мнений экспертов по формуле:

$$q = \frac{12S}{\Theta^2 * (n^3 - n) - 12\Theta T}, \text{ где}$$

$\Theta$  – число экспертов;

$n$  – число критериев;

$T$  – число критериев, получивших одинаковый ранг.

$$S = \sum_i \left( \sum R_{ij} - \frac{\Theta * (n+1)^2}{2} \right)^2$$

$$\frac{\Theta * (n+1)}{2} = \frac{5 * 19}{2} = 47,5$$

$$S = (66-47,5)^2 + (73-47,5)^2 + (86-47,5)^2 + (41-47,5)^2 + (46-47,5)^2 + (57-47,5)^2 + (74-47,5)^2 + (23-47,5)^2 + (31-47,5)^2 + (49-47,5)^2 + (76-47,5)^2 + (89-47,5)^2 + (26-47,5)^2 + (58-47,5)^2 + (30-47,5)^2 + (7-47,5)^2 + (8-47,5)^2 = 10796$$

Коэффициент конкордации:

$$q = \frac{12 * 10796}{25 * (5832 - 17) - 12 * 5 * 0} = 0,89 \Rightarrow 1$$

Если коэффициент конкордации равен или близок к нулю, то это означает практически полную несогласованность мнений экспертов.

При приближении коэффициента конкордации к единице можно говорить о единстве мнений экспертов. В данном случае коэффициент конкордации равен 0,89, следовательно, можно говорить о высокой согласованности мнений экспертов.

### СТЭП-анализ.

1. Заполнить таблицу данными, оказывающими существенное влияние на деятельность рассматриваемой организации, рассчитать показатели, построить график.

| Факторы   | Весов. коэфф | Направленность влияния | Степень вероятности влияния    |    |    |    |    | Средняя оценка | Взвешен. средняя |
|---|--------------|------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|----------------|------------------|
|   |              |                        | Эксперты (вероятность влияния) |    |    |    |    |                |                  |
|   |              |                        | Э1                             | Э2 | Э3 | Э4 | Э5 |                |                  |
| <b>1. ПОЛИТИЧЕСКИЕ</b>  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Законодательная база, регулирующая рынок пива   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Лояльность местных властей  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Наличие административных барьеров   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Развитие нормативно-правовой базы, формирующей систему охраны собственности и отношения в процессе аренды |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| <b>2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</b>   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Перенасыщение рынка Ростова пивными заведениями   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Темпы роста инфляции  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Уровень доходов населения   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Налоговая политика в отношении пивного бизнеса  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Изменение потребительского спроса   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Наличие квалифицированных кадров как фактор, способствующий более быстрому росту отрасли                  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Цены и тарифы на необходимые ресурсы  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Инвестиционная привлекательность региона  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Диапазон цен на продукты-субституты   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| <b>3. СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ</b>   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Темп роста населения  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Половозрастная структура населения  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Уровень образования   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Культурный уровень  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Изменение ориентиров (ценностей) в массовом сознании людей  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| <b>4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ</b>   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Появление и развитие новых технологий в производстве пива   |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Политика РАО «ЕЭС» в производстве и распределении электроэнергии  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |
| Ускорение технологического и информационного прогресса  |              |                        |                                |    |    |    |    |                |                  |

2. Проранжировать и рассчитать коэффициент конкордации в соответствии с алгоритмом:

Сумма рангов, назначенных экспертами j-му параметру, определяется по формуле:

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij}, \text{ где}$$

$R_{ij}$  – ранг, данный i-м экспертом j-му параметру.

Оцениваемые факторы, получившие наименьшую сумму рангов, оказывают наибольшее влияние на деятельность организации. В данном случае – это: X16, X17.

Затем рассчитывается относительный показатель важности по формуле:

$$V_j = \frac{R_{\min}}{R_j}$$

Находится значение весового коэффициента  $w_j$  по формуле:

$$W_j = \frac{V_j}{\sum V_i}$$

Процедура ранжирования должна завершаться расчетом коэффициента конкордации, показывающим степень согласованности мнений экспертов по формуле:

$$q = \frac{12S}{\mathcal{E}^2 * (n^3 - n) - 12\mathcal{E}T}, \text{ где}$$

$\mathcal{E}$  – число экспертов;

$n$  – число критериев;

$T$  – число критериев, получивших одинаковый ранг.

$$S = \sum_i \left( \sum R_{ij} - \frac{\mathcal{E} * (n+1)^2}{2} \right)$$

## Задание 2.

В качестве примера рассмотрена деятельность предоставления услуг такси.

1. Вначале построим диаграмму Исикавы.



2. В соответствии с диаграммой были выделены 4 сегмента.

| Сегмент   | Уровень автомобиля | Цена           | Дальность перевозок |
|-----------|--------------------|----------------|---------------------|
| Сегмент 1 | Эконом-класс       | 13-18 руб./км. | <100 км.            |

|           |                      |                |             |
|-----------|----------------------|----------------|-------------|
| Сегмент 2 | Минивэн до 8 человек | 32-37 руб./км. | 150-250 км. |
| Сегмент 3 | Бизнес-класс         | 40-47 руб./км. | <100 км.    |
| Сегмент 4 | Комфорт-класс        | 24-27 руб./км. | 100-150 км. |

3. Далее, выполним оценку каждого из 4-х сегментов в направлениях: «привлекательность сегмента» и «конкурентная сила бизнеса».

### Оценка уровня привлекательности сегментов для компании

#### Сегмент №1

| Факторы   | 10б.           | 5б.              | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|---|----------------|------------------|----------------|-------|-------------|--------|
| Уровень конкуренции                                     | Низкий         | Средний          | Высокий        | 0     | 0,3         | 0      |
| Темп рост сегмента % год                                | >17%           | 12-16%           | <12%           | 5     | 0,2         | 1      |
| Необходимые тех. изменения для работы в данном сегменте | Малые          | Средние          | Высокие        | 10    | 0,2         | 2      |
| Емкость сегмента в млрд. руб.                           | >30 млрд. руб. | 26-29 млрд. руб. | <26 млрд. руб. | 10    | 0,2         | 2      |
| Опыт работы водителей                                   | Без опыта      | 1-2 года         | >3 лет         | 10    | 0,1         | 1      |
|   |                |                  |                | Итого | 1           | 6      |

#### Сегмент №2

| Факторы   | 10б.           | 5б.              | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|---|----------------|------------------|----------------|-------|-------------|--------|
| Уровень конкуренции                                     | Низкий         | Средний          | Высокий        | 5     | 0,2         | 1,5    |
| Темп рост сегмента % год                                | >13%           | 9-12%            | <9%            | 0     | 0,3         | 0      |
| Необходимые тех. Изменения для работы в данном сегменте | Малые          | Средние          | Высокие        | 5     | 0,2         | 1      |
| Емкость сегмента в млрд. руб.                           | >16 млрд. руб. | 10-15 млрд. руб. | <10 млрд. руб. | 10    | 0,1         | 1      |
| Опыт работы водителей                                   | <2 лет         | 2-5 лет          | >6 лет         | 5     | 0,2         | 1      |
|   |                |                  |                | Итого | 1           | 4,5    |

### Сегмент №3

| Факторы   | 10б.           | 5б.              | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|---|----------------|------------------|----------------|-------|-------------|--------|
| Уровень конкуренции                                     | Низкий         | Средний          | Высокий        | 0     | 0,2         | 0      |
| Темп рост сегмента % год                                | >10%           | 6-9%             | <6%            | 5     | 0,2         | 0      |
| Необходимые тех. Изменения для работы в данном сегменте | Малые          | Средние          | Высокие        | 5     | 0,3         | 1,5    |
| Емкость сегмента в млрд. руб.                           | >21 млрд. руб. | 17-20 млрд. руб. | <17 млрд. руб. | 10    | 0,2         | 2      |
| Опыт работы водителей                                   | <5 лет         | 5-7 лет          | >10 лет        | 0     | 0,1         | 0      |
|   |                |                  |                | Итого | 1           | 3,5    |

### Сегмент №4

| Факторы   | 10б.             | 5б.                | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|---|------------------|--------------------|----------------|-------|-------------|--------|
| Уровень конкуренции                                     | Низкий           | Средний            | Высокий        | 10    | 0,2         | 2      |
| Темп рост сегмента % год                                | >16%             | 10-15%             | <10%           | 5     | 0,2         | 1      |
| Необходимые тех. Изменения для работы в данном сегменте | Малые            | Средние            | Высокие        | 10    | 0,3         | 1,5    |
| Емкость сегмента в млрд. руб.                           | >21,4 млрд. руб. | 18-20,5 млрд. руб. | <18 млрд. руб. | 5     | 0,2         | 2      |
| Опыт работы водителей                                   | <3 лет           | 3-5 лет            | >6 лет         | 5     | 0,1         | 0,5    |
|   |                  |                    |                | Итого | 1           | 7      |

### Оценка конкурентной силы компании (силы бизнеса) в каждом из сегментов

#### Сегмент №1

| Факторы                            | 10б.    | 5б.       | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|------------------------------------|---------|-----------|----------------|-------|-------------|--------|
| Эфф. работы информационного центра | Высокая | Средняя   | Низкая         | 10    | 0,3         | 3      |
| Соответствие ценовой политики      | Полное  | Частичное | Несоответствие | 10    | 0,3         | 3      |

|  |      |        |      |       |     |     |
|--|------|--------|------|-------|-----|-----|
| фирмы запросам потребителей  |      |        |      |       |     |     |
| Кол-во инновационных внедрений за год (фирменные приложения, доп. услуги и т.д.) | >5   | 2-4    | <2   | 0     | 0,1 | 0   |
| Охват компанией РФ в %   | >16% | 10-15% | <10% | 5     | 0,2 | 0,5 |
|  |      |        |      | Итого | 1   | 6,5 |

### Сегмент №2

| Факторы  | 10б.    | 5б.       | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|--|---------|-----------|----------------|-------|-------------|--------|
| Эфф. работы информационного центра   | Высокая | Средняя   | Низкая         | 5     | 0,3         | 1,5    |
| Соответствие ценовой политики фирмы запросам потребителей                        | Полное  | Частичное | Несоответствие | 0     | 0,3         | 0      |
| Кол-во инновационных внедрений за год (фирменные приложения, доп. услуги и т.д.) | >8      | 4-7       | <4             | 10    | 0,1         | 1      |
| Охват компанией РФ в %   | >19%    | 14-18%    | <14%           | 5     | 0,2         | 1      |
|  |         |           |                | Итого | 1           | 3,5    |

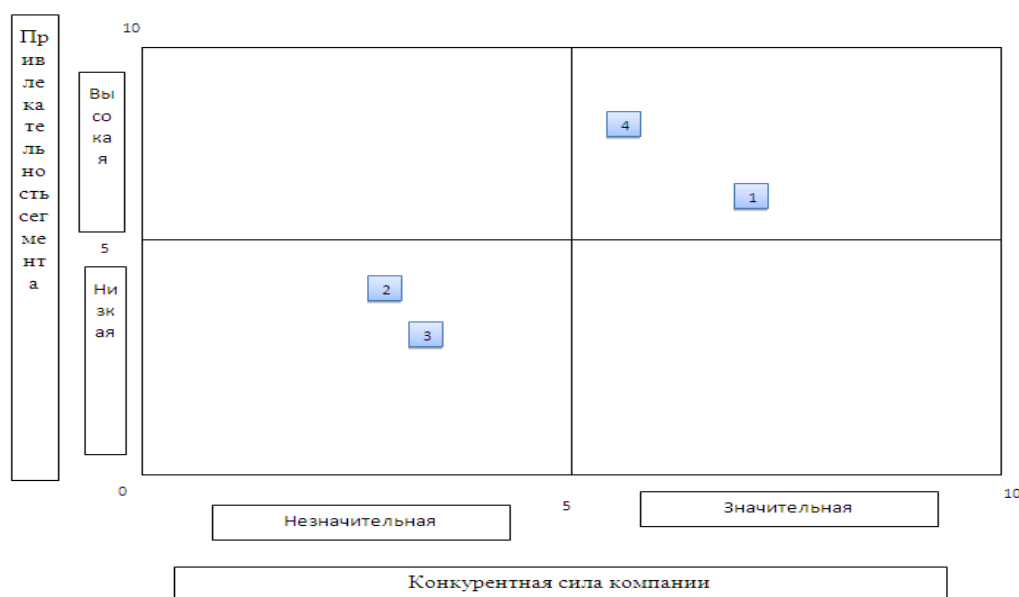
### Сегмент №3

| Факторы  | 10б.    | 5б.       | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|--|---------|-----------|----------------|-------|-------------|--------|
| Эфф. работы информационного центра   | Высокая | Средняя   | Низкая         | 10    | 0,3         | 3      |
| Соответствие ценовой политики фирмы запросам потребителей                        | Полное  | Частичное | Несоответствие | 5     | 0,2         | 1      |
| Кол-во инновационных внедрений за год (фирменные приложения, доп. услуги и т.д.) | >12     | 9-11      | <9             | 0     | 0,3         | 0      |
| Охват компанией РФ в %   | >10%    | 6-9%      | <6%            | 5     | 0,2         | 1      |
|  |         |           |                | Итого | 1           | 4      |

### Сегмент №4

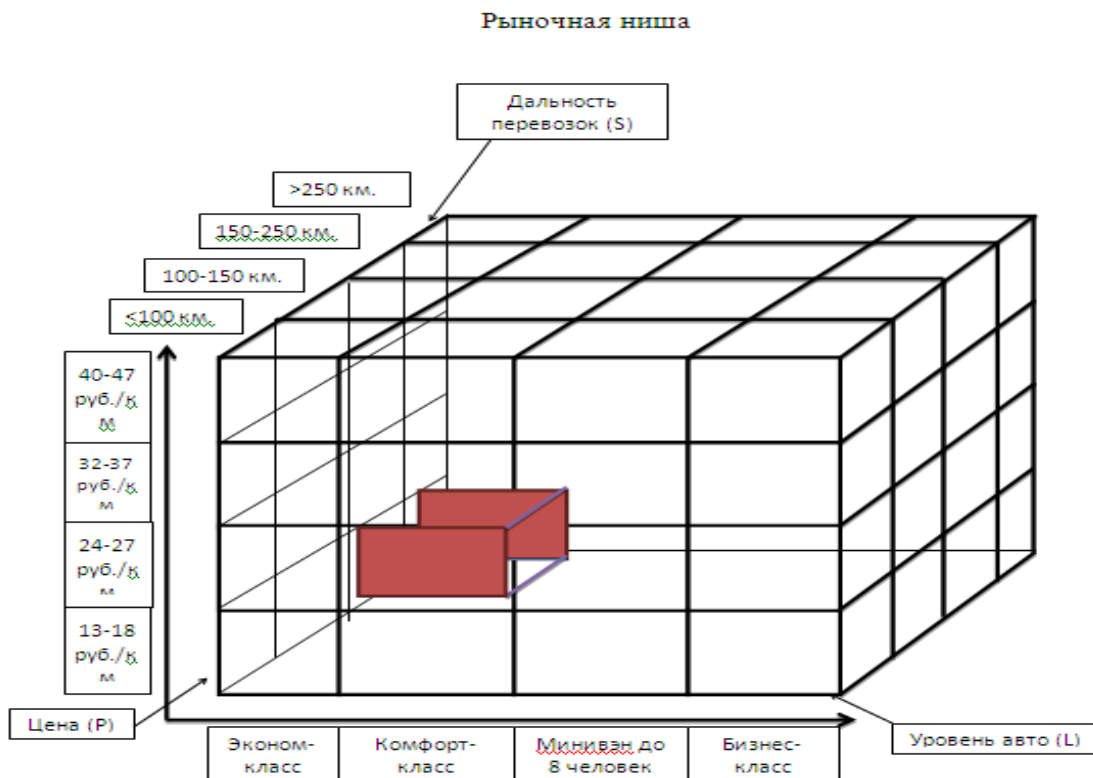
| Факторы  | 10б.    | 5б.       | 0б.            | Баллы | Вес. Коэфф. | Оценка |
|--|---------|-----------|----------------|-------|-------------|--------|
| Эфф. работы информационного центра   | Высокая | Средняя   | Низкая         | 5     | 0,2         | 1,5    |
| Соответствие ценовой политики фирмы запросам потребителей                        | Полное  | Частичное | Несоответствие | 10    | 0,3         | 3      |
| Кол-во инновационных внедрений за год (фирменные приложения, доп. услуги и т.д.) | >10     | 6-9       | <6             | 5     | 0,2         | 1      |
| Охват компанией РФ в %   | >13%    | 10-13%    | <10%           | 0     | 0,3         | 0      |
|  |         |           |                | Итого | 1           | 5,5    |

4. Построим матрицу выбора наиболее привлекательного сегмента для компании.



**Вывод:** Исходя из критериев привлекательности сегмента и конкурентной силы нашей компании, наиболее привлекательными для нас являются 1 и 4 сегменты рынка услуг такси. Но в первом сегменте у нас меньше конкурентных преимуществ, чем в четвертом. А также первый сегмент уже более насыщенный, чем четвертый. Поэтому, следует выбрать 4 сегмент рынка услуг такси.

5. Изобразить трехмерную схему сегмента, в которой указать целевую нишу в выбранном сегменте.



На рисунке показана трёхмерная схема сегментации рынка услуг такси, на которой отражен наиболее привлекательный для компании сегмент.

*Задание.* Выполнить сегментацию рынка на примере любой организации.

### Задание 3.

Построить SWOT –матрицу для выбранного сегмента рынка. Определить возможности организации для последующего формирования стратегии.

1. Исходные данные

#### SWOT-анализ

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ценовая политика</li> <li>2. качество услуг</li> <li>3. координационная деятельность</li> <li>4. квалификация сотрудников</li> <li>5. производственные мощности (парк авто)</li> <li>6. высокотехнологичная ремонтно-техническая станция</li> <li>7. маркетинговые исследования</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. наличие представителей в суб. РФ</li> <li>2. скорость быстроты реакции</li> <li>3. реклама</li> <li>4. контроль качества обслуживания</li> <li>5. текучесть кадров</li> <li>6. общие ценности</li> <li>7. структура операционных расходов</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> </ol>   | <p style="text-align: center;"><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> </ol>   |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| демографические изменения                      | изменение предпочтений потребителя |
| 2. снижение цен на телекоммуникационные услуги | 2. новые конкуренты                |
| 3. новые технологии                            | 3. новые законы                    |
| 4. увеличение доли рынка                       | 4. снижение личных расходов        |
| 5. поддержка малого и среднего бизнеса         |                                    |

2. Выполнить балльную оценку с учетом направленности влияния факторов. 3-сильное влияние, 2-среднее, 1-слабое влияние. Если связи между факторами нет, оценка не проставляется.

3. Оценить потенциальные возможности организации в выбранном сегменте рынка и рассчитать расход потенциала организации.

#### **ЗАДАНИЕ 4.**

##### ***Построение дерева целей.***

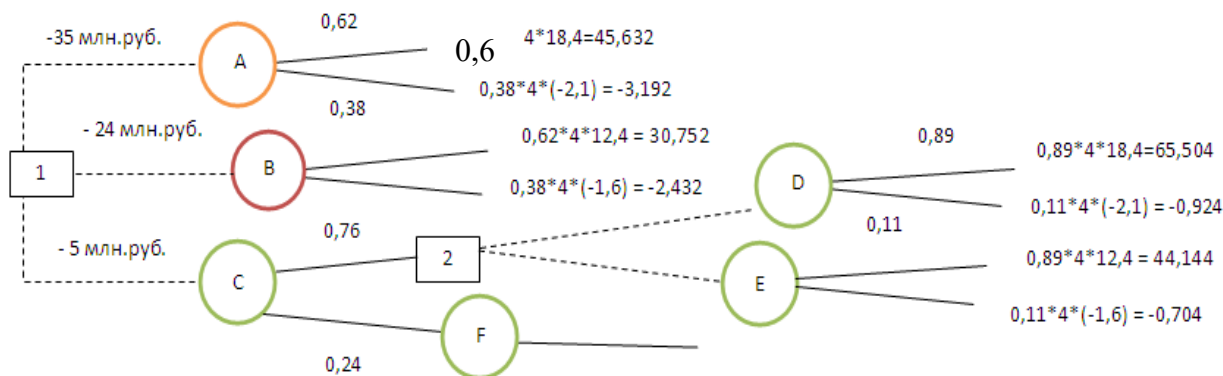
Компания «Карета» рассматривает вопрос об увеличении своей доли на рынке с помощью открытия своих филиалов в других городах. Возможны три варианта действий.

1. Открыть один большой филиал в Москве стоимостью  $C_1 = 35$  млн. рублей. При благоприятном состоянии рынка, прибыль составит 18,4 млн. рублей в течение следующих 4 лет с вероятностью  $p_1 = 0,62$ , а при неблагоприятном состоянии рынка, ежегодные убытки составят 2,1 млн. рублей с вероятностью  $p_2 = 0,38$ .

2. Открыть два небольших филиала в Ростове-на-Дону и Краснодаре стоимостью  $C_2 = 24$  млн. рублей. При благоприятном состоянии рынка, прибыль составит 12,4 млн. рублей в течение следующих 4 лет с вероятностью  $p_1 = 0,62$ , а при неблагоприятном состоянии рынка, ежегодные убытки составят 1,6 млн. рублей с вероятностью  $p_2 = 0,38$ .

3. Провести дополнительные исследования рынка за 5 млн. рублей. Вероятность получения положительной информации  $p_3 = 0,76$ , вероятность получения негативной информации  $p_4 = 0,24$  можно открыть филиалы по тем же ценам, но изменятся вероятности. При положительном исследовании, благоприятное состояние рынка окажется с вероятностью  $p_5 = 0,89$ , а неблагоприятное с вероятностью  $p_6 = 0,11$ . При отрицательном исследовании, компания не будет строить филиалы.

1. Построить дерево целей.



2. рассчитать возможные варианты.

EMV(A):  $45,632 - 3,192 - 35 = 7,44$  млн. руб;

EMV(B):  $30,752 - 24 - 2,432 = 4,32$  млн. руб;

EMV(D):  $65,504 - 35 - 0,924 - 5 = 24,58$  млн. руб;

EMV(E):  $44,144 - 24 - 0,704 - 5 = 14,44$  млн. руб;

EMV(C):  $24,58 * 0,76 + 0,24 * 0 = 18,6808$  млн. руб.

EMV(C) > EMV(A).

3. выбрать наиболее подходящий.

Необходимо провести исследование и открыть один большой филиал в Москве. Ожидаемая стоимостная оценка этого наилучшего решения равна 18,6808 млн. руб.

**Задание.** Построить дерево целей для своей организации

## ЗАДАНИЕ 5.

Построение матрицы БКГ.

Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы, США) – метод, который помогает проанализировать товарную политику и, если в этом есть необходимость, сформировать новую продуктовую стратегию организации из четырех возможных вариантов:

- увеличение сегмента рынка, удерживаемого фирмой (доли бизнеса (товара) фирмы на рынке);
- борьба за сохранение величины сегмента рынка, удерживаемого фирмой (сохранение доли бизнеса фирмы на рынке);
- максимальная обработка сегмента рынка (максимальное использование положения бизнеса фирмы на рынке);
- уход с данного сегмента рынка (освобождение от данного вида бизнеса (товара)).

При этом матрица БКГ позволяет определить *необходимость дополнительных инвестиций для развития определённых видов товаров.*

Целью анализа (портфельного анализа) товаров является *создание сбалансированного продуктового портфеля компании, который обеспечит равномерное размещение денежных ресурсов между зарождающимися и зрелыми видами товаров с целью направленности бизнеса на получение равновесного распределения прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах.* Модель БКГ представляется в виде матрицы размерностью 2\*2 (рисунок 1).



Рисунок 1 - Модель матрицы БКГ

Разделение матрицы по оси ординат на две части сделано так, что границей высоких и низких темпов роста является 1. Единица, потому что ТРР определяется как отношение объема производства конкретного продукта в текущем году к объему производства этого продукта в предыдущем году. Поэтому в верхней части матрицы оказываются товары (бизнес-области), относящиеся к товарам с темпами роста выше средних, в нижней - соответственно - с более низкими.

Ось абсцисс – ОДР, которая определяется для каждого вида продукции как отношение доли рынка предприятия к доле рынка наиболее успешного конкурента по этому виду продукции. Полученный коэффициент характеризует относительную долю рынка, занимаемую рассматриваемым видом товара (бизнес-областью).

Принципиальной деталью модели БКГ является отображение конкурентной позиции, которая понимается как отношение объема продаж фирмы в соответствующем сегменте к общему объему продаж у ее конкурентов.

Разделение матрицы по оси абсцисс на две части проходит посередине, что позволяет выделить две зоны, в одну из которых попадают товары (сегменты) со слабыми конкурентными позициями, а во вторую — с сильными.

Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных за последние два-три года, но не более. ОДР представляет собой отношение объема

продаж фирмы в данном сегменте к объему продаж фирмы-лидера в этом бизнесе. Если же фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первому следующему за ней конкуренту. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы, в противном случае это означает, что какие-то фирмы имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этом сегменте.

Исходными данными для построения матрицы БКГ являются имеющиеся в организации данные о темпах роста рынка (ТРР) и относительной доле рынка (ОДР) для каждого вида продукции.

ТРР - это изменение объемов реализации, рассчитывается по формуле:

$$ТРР = V_{анi} / V_{прi};$$

где  $V_{анi}$  – объем продаж определенной группы товаров (i-ой группы) в анализируемый год,

$V_{прi}$  – объем продаж определенной группы товаров (i-ой группы) организацией за предыдущий год.

Относительная доля продукта/услуги в портфеле компании по каждому виду продукции – это отношение доли организации на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла (ЖЦ) товара:

«Трудные дети», олицетворяет стадию выхода на рынок.

«Товар-звезда» - это растущий продукт.

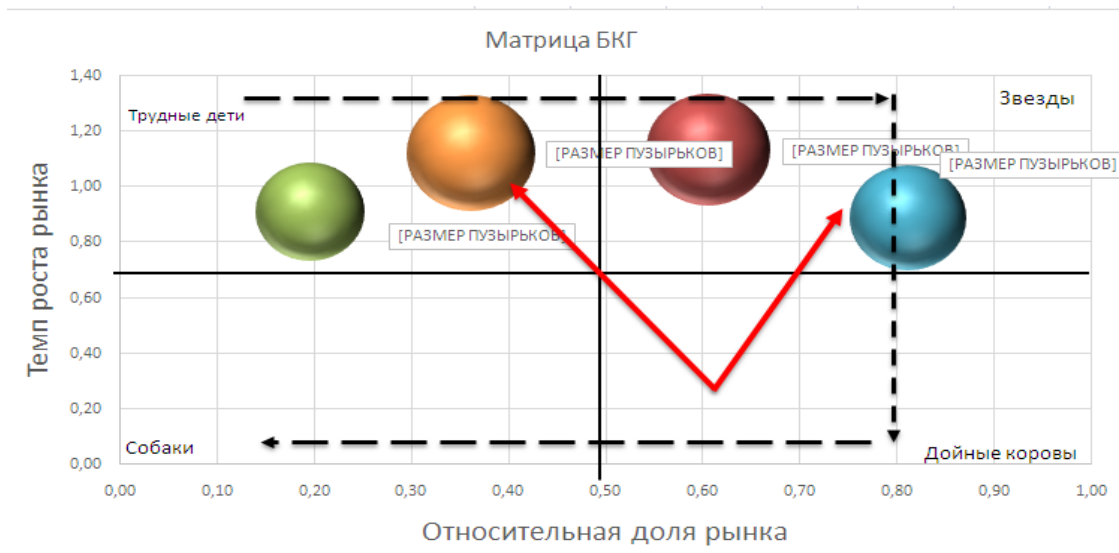
«Дойная корова» - зрелый продукт.

«Собака» отождествляется со спадом.

*Оптимальной стратегией с точки зрения модели БКГ является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося на стадии зрелости своего ЖЦ. Для этого, осуществляя инвестиции в определенные виды деятельности, переводить некоторых "трудных детей" в "звезды", которые в будущем должны стать "дойными коровами".*

## ПРИМЕР

| Показатели   | Виды продукции |       |       |       |
|--|----------------|-------|-------|-------|
|  | 1              | 2     | 3     | 4     |
| <b>Исходные данные:</b>                                |                |       |       |       |
| Объем реализации за текущий год                        | 28000          | 26000 | 20000 | 23000 |
| Объем реализации за предыдущий год                     | 25000          | 23000 | 22000 | 26000 |
| Доля рынка предприятия в тек. году, %                  | 18%            | 21%   | 9%    | 30%   |
| Доля рынка главного конкурента в тек. году, %          | 50%            | 35%   | 46%   | 37%   |
| <b>Расчетные данные:</b>                               |                |       |       |       |
| Темпы роста рынка (ТРР)                                | 1,12           | 1,13  | 0,91  | 0,88  |
| Относительная доля рынка (ОДР)                         | 0,36           | 0,61  | 0,20  | 0,81  |
| Доля продукции в общем объеме реализации предприятия % | 29%            | 27%   | 21%   | 24%   |



### Задание 1

Построить матрицу БКГ, сформировать стратегию

#### Характеристика портфеля предложений предприятия

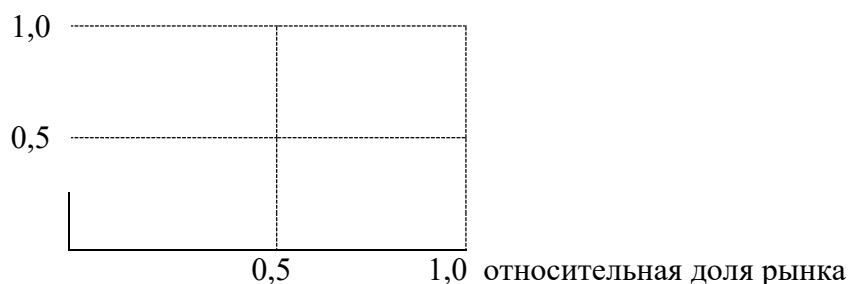
| виды продукции | Объем реализации по годам |      |      | Доля рынка, 2015, % |           |
|----------------|---------------------------|------|------|---------------------|-----------|
|                | 2014                      | 2015 | 2016 | предпр              | конкурент |
| В              | 2808                      | 2988 | 3712 | 51                  | 51        |
| А              | 907                       | 949  | 1415 | 29                  | 26        |
| С              | 2700                      | 2373 | 3364 | 20                  | 18        |
| Д              | 2160                      | 1722 | 2227 | 7                   | 11        |
| Е              | 3200                      | 2636 | 1960 | 6                   | 15        |

### Задание 2

Фирма производит 6 различных изделий, положение которых на рынке характеризуется следующими показателями:

| Изделие | Относительная доля рынка | Темп роста | Доля общего объема производства |
|---------|--------------------------|------------|---------------------------------|
| T1      | 0,2                      | 0,8        | 30%                             |
| T2      | 0,8                      | 1,0        | 5%                              |
| T3      | 0,6                      | 0,4        | 15%                             |
| T4      | 0,4                      | 0,5        | 20%                             |
| T5      | 0,7                      | 0,9        | 10%                             |
| T6      | 0.1                      | 0,3        | 20%                             |

Темп роста



Определите положение этих изделий в матрице БКГ, оцените их. Обоснуйте рекомендации по продуктовой политике многономенклатурной фирмы.

### ЗАДАНИЕ 6

Методом «Свертки» определить, какой из видов продукции следует выбрать.

|                 | продуктА | продуктБ | Продукт С | Продукт Д |
|-----------------|----------|----------|-----------|-----------|
| доля рынка      | 20       | 40       | 30        | 10        |
| конкуренция     | 5        | 3        | 7         | 8         |
| спрос           | 10       | 10       | 6         | 9         |
| рентабельность  | 12       | 11       | 12        | 11        |
| капиталоемкость | 100      | 98       | 110       | 78        |

### ЗАДАНИЕ 7.

Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE)

Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE) используется для определения наиболее выгодного стратегического положения для фирмы, а также отдельных областей ее деятельности. Реально она является средством, которое помогает организации оценить в целом привлекательность сферы производства, в которой она действует, а также способность организации конкурировать на рынках.

Давайте рассмотрим SPACE детальнее:

В матрице SPACE каждая часть рассматривается как сформированная из различных частей или элементов, которые должны оцениваться отдельно. Рациональным здесь является то, что за счет включения в анализ большого количества факторов стратег может изучить конкретную стратегическую привлекательность с различных точек зрения. Благодаря этому, он может быть лучше подготовлен к выбору соответствующего направления действий. Роу и др. (1989) следующим образом обобщают работу с матрицей SPACE.

Финансовые возможности и конкурентные преимущества являются двумя важнейшими определяющими стратегического положения организации, в то время как возможности отрасли и стабильность обстановки характеризуют стратегическое положение области в целом. В матрице SPACE эти факторы ранжированы по шкале от +6 до -6. Факторы, распределенные в каждой из этих четырех областей, включают:

|                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Факторы стабильности обстановки (ES) | Факторы промышленного потенциала (IS) |
|--------------------------------------|---------------------------------------|

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологические изменения</li> <li>• Темпы инфляции</li> <li>• Изменчивость спроса</li> <li>• Диапазон цен конкурирующих продуктов</li> <li>• Препятствия для доступа на рынок</li> <li>• Давление конкурентов</li> <li>• Ценовая эластичность спроса</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потенциал роста</li> <li>• Потенциал прибыли</li> <li>• Финансовая стабильность</li> <li>• Уровень технологии</li> <li>• Степень использования ресурсов</li> <li>• Капиталоинтенсивность</li> <li>• Легкость доступа на рынок</li> <li>• Производительность, задействование производственных мощностей</li> </ul> |
|---|--|

| Факторы конкурентных преимуществ (СА)   | Факторы финансового потенциала (FS)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка</li> <li>• Качество продукции</li> <li>• Жизненный цикл продукта</li> <li>• Цикл замещения продукта</li> <li>• Лояльность покупателей</li> <li>• Степень использования мощностей конкурентами</li> <li>• Уровень технологии</li> <li>• Вертикальная интеграция</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыль на вложения</li> <li>• Финансовая зависимость</li> <li>• Ликвидность</li> <li>• Необходимый/имеющийся капитал</li> <li>• Поток денежных средств</li> <li>• Легкость ухода с рынка</li> <li>• Риск предприятия</li> </ul> |

Схема 7.2 Графическое представление матрицы стратегического положения и оценки действий

При использовании данной матрицы стратег присваивает соответствующие цифровые значения каждому из факторов. Затем устанавливается среднее значение для каждой из четырех групп факторов, заносятся в матрицу SPACE и отмечаются на схеме 7.2.

Затем стратег соединяет средние значения, отображенные на каждой оси, и получает четырехсторонний многоугольник, отображающий значение и знак (плюс-минус) конкретного показателя.

Четыре стратегических состояния (агрессивное, конкурентное, консервативное, оборонительное), которые являются результатами этого анализа, детально описываются ниже.

### Задание

Оцените свою организацию по параметрам, приведенным в каждом квадранте матрицы SPACE, как указано ниже. Возьмите среднее значение каждого параметра. Затем постройте многоугольник для вашей организации на приведенном ниже графике.

На отдельном листе бумаги, оцените свою организацию по параметрам, приведенным в каждом квадранте матрицы SPACE, как указано ниже. Возьмите среднее значение каждого параметра. Затем постройте многоугольник для вашей организации на графике.

#### Факторы стабильности обстановки (ES)

|                                      |         |   |   |   |   |   |   |   |          |
|--------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| Технологические изменения            | много   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | мало     |
| Темпы инфляции                       | высокие | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | низкие   |
| Изменчивость спроса                  | большая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малая    |
| Диапазон цен конкурирующих продуктов | большой | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малый    |
| Препятствия для выхода на рынок      | много   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | мало     |
| Давление конкурентов                 | сильное | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | слабое   |
| Ценовая эластичность спроса          | гибкая  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | негибкая |

#### Факторы промышленного потенциала (IS)

|   |                |   |   |   |   |   |   |   |              |
|---|----------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| Потенциал роста                             | малый          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большой      |
| Потенциал прибыли                           | малый          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большой      |
| Финансовая стабильность                     | незначительная | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | значительная |
| Уровень технологии                          | простая        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сложная      |
| Степень использования ресурсов              | неэффективное  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | эффективное  |
| Капиталоинтенсивность                       | большая        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малая        |
| Легкость выхода на рынок                    | легко          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сложно       |
| Производительность, использование мощностей | низкая         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокая      |

#### Факторы конкурентных преимуществ (CA)

|                         |           |   |   |   |   |   |   |   |               |
|-------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| Доля рынка              | небольшая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большая       |
| Качество продукции      | низкое    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокое       |
| Жизненный цикл продукта | конечный  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | начальный     |
| Цикл замены продукта    | сменяем   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | фиксированный |

|                                      |        |   |   |   |   |   |   |        |         |
|--------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|--------|---------|
|                                      | ый     |   |   |   |   |   |   | ванный |         |
| Лояльность покупателей               | слабая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6      | сильная |
| Использование мощностей конкурентами | слабое | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6      | сильное |
| Вертикальная интеграция              | низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6      | высокая |

#### Факторы финансового потенциала (FS)

|                                |                    |   |   |   |   |   |   |   |                  |
|--------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------------|
| Прибыль на вложения            | низкая             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокая          |
| Финансовая зависимость         | несбалансированная | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сбалансированная |
| Ликвидность                    | несбалансированная | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сбалансированное |
| Необходимый/ имеющийся капитал | большой            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малый            |
| Поток средств                  | слабый             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сильный          |
| Легкость ухода с рынка         | малая              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большая          |
| Риск предприятия               | большой            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малый            |

#### ***Агрессивное состояние***

Это состояние является типичным в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает определенное конкурентное преимущество, которое она может сохранить с помощью финансового потенциала.

#### ***Конкурентное состояние***

Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентное преимущество в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. В этой ситуации организация ведет поиск финансовых ресурсов, чтобы развить свои усилия в сбыте.

#### ***Консервативное состояние***

Это состояние обычно наблюдается на стабильном рынке с низкими темпами роста. В этом случае усилия сосредоточиваются на финансовой стабильности организации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность товара. В этой ситуации организации сокращают производство продукта и ищут выход на более привлекательные рынки.

#### ***Оборонительное состояние***

Такое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли и когда ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. В этом случае организации должны уйти с рынка. Схема 7.3 представляет различные состояния графически.

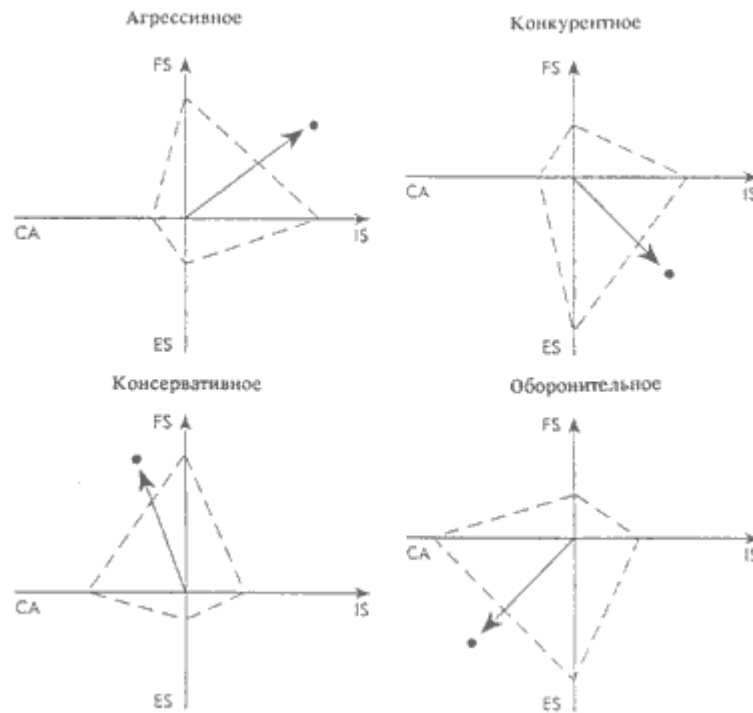
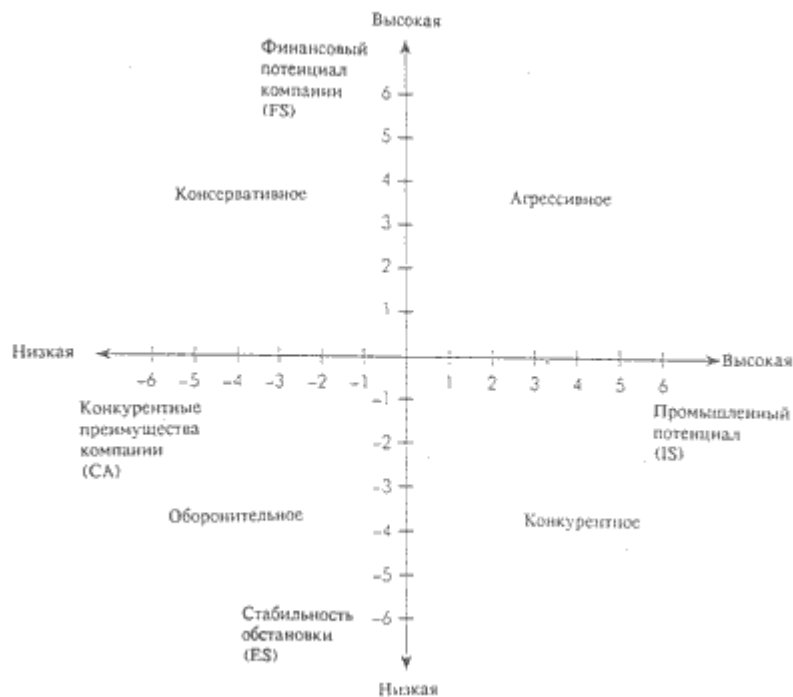


Схема 7.3 Графическое представление различных стратегических состояний

Теперь Вы можете отметить показатели на графике и определить, какой стратегии следует придерживаться.



Если Вы сейчас сравните ваш многоугольник с тем, который изображен на рисунке 7.3, Вы сможете увидеть тенденцию к одному из стратегических

состояний: агрессивному, конкурентному, консервативному или оборонительному.

### ЗАДАНИЕ 9

Четыре альтернативных варианта проекта стратегии организации получили следующие оценки экспертов:

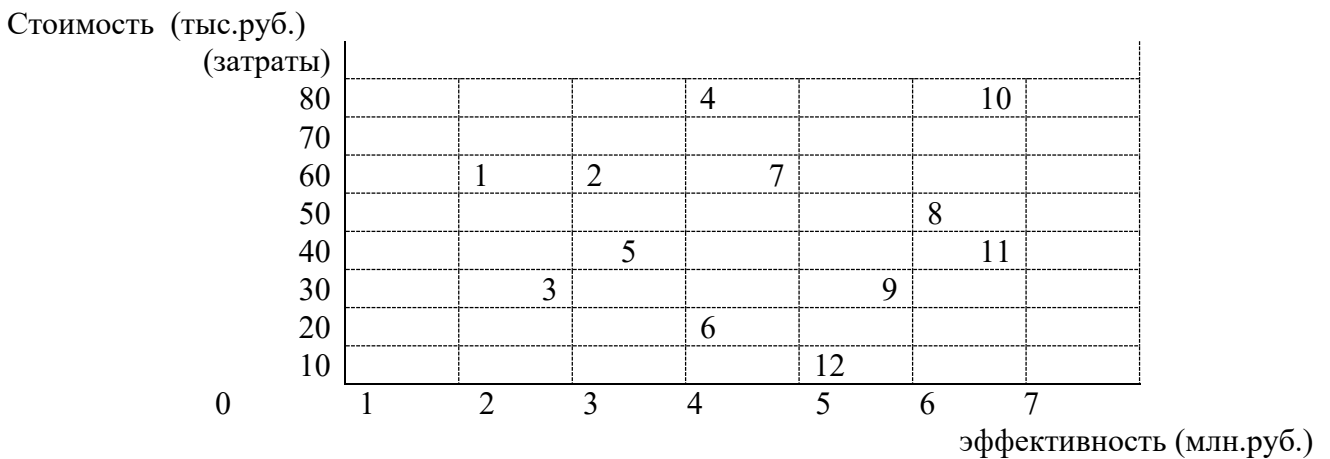
| Критерии оценки            | Вес  | П1 | П2 | П3 | П4 |
|----------------------------|------|----|----|----|----|
| Стоимость                  | 0,3  | 3  | 5  | 3  | 4  |
| Время реализации           | 0,15 | 4  | 3  | 5  | 4  |
| Доходность                 | 0,25 | 5  | 5  | 4  | 3  |
| Качество проектных решений | 0,3  | 4  | 3  | 3  | 4  |

Какой проект следует принять к реализации?

Обоснуйте решение. Для управления предприятием. До его использования прибыль фирмы составляла 80 млн. руб. в год, после внедрения новой информационной технологии прибыль возросла до 250 млн. руб. в год. Какова абсолютная и относительная эффективность внедрения информационной технологии? Каков срок её окупаемости?

### ЗАДАНИЕ 10

Фирма выпускает 12 различных изделий с разными показателями эффективности (приносимой прибыли В) и затрат (Ст). Распределение показателей «эффективность/стоимость» изделий фирмы дано на графике



Используя критерий «эффективность/стоимость», ранжируйте изделия фирмы.

*Выделите группы:*

- предпочтительных изделий;
- допустимых изделий;
- недопустимых.

Сформируйте продуктовую стратегию фирмы.

### Задание 11

Построить матрицу БКГ, сформировать стратегию

| Характеристика портфеля предложений предприятия |                                |             |             |                     |           |
|---|--------------------------------|-------------|-------------|---------------------|-----------|
| виды продукции                                  | Объем реализации по 2015 годам |             |             | Доля рынка, 2015, % |           |
|   | 2 года назад                   | 1 год назад | Текущий год | предпр              | конкурент |
| В   | 2808                           | 2988        | 3712        | 51                  | 51        |
| А   | 907                            | 949         | 1415        | 29                  | 26        |
| С   | 2700                           | 2373        | 3364        | 20                  | 18        |
| Д   | 2160                           | 1722        | 2227        | 7                   | 11        |
| Е   | 3200                           | 2636        | 1960        | 6                   | 15        |

### Задание 12

Четыре альтернативных варианта проекта стратегии организации получили следующие оценки экспертов:

| Критерии оценки            | Вес  | П1 | П2 | П3 | П4 |
|----------------------------|------|----|----|----|----|
| Стоимость                  | 0,3  | 3  | 5  | 3  | 4  |
| Время реализации           | 0,15 | 4  | 3  | 5  | 4  |
| Доходность                 | 0,25 | 5  | 5  | 4  | 3  |
| Качество проектных решений | 0,3  | 4  | 3  | 3  | 4  |

Какой проект следует принять к реализации?

Обоснуйте решение.

### Задание 13

Имеется четыре допустимых решения и групповое ЛПР состоит из двух членов с функциями предпочтения  $f_1$  и  $f_2$  соответственно. Оба ЛПР провели упорядочение решений следующим образом:

$$f_1: Y_2 > Y_3 > Y_1 > Y_4,$$

$$f_2: Y_3 > Y_1 > Y_2 \approx Y_4.$$

В соответствии с этим упорядочением значения функций предпочтений, измеренные в рангах, представлены в таблице.

| Решения \ Предпочтения | $Y_1$ | $Y_2$ | $Y_3$ | $Y_4$ |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| $f_1$                  | 3     | 1     | 2     | 4     |
| $f_2$                  | 2     | 3     | 1     | 3     |

Определить эффективные решения, используя принцип Парето.

**Максимальная оценка 25 баллов**

### Критерии оценивания

Критерии оценки

- 25 баллов (оценка «отлично») – более 80% заданий решено верно
- 20 баллов (оценка «хорошо») – 65-80% заданий решено верно

- 10 баллов (оценка «удовлетворительно») 50-64 % задний решено верно;
- 0 баллов (оценка «неудовлетворительно») – меньше 50% заданий.

## **Тесты**

### **1. Какая концепция стратегического менеджмента является основной:**

- а) концепция управления текущей деятельностью организации;
- б) концепция управления изменениями в организации;
- в) концепция управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

### **2. Суть концепции стратегического менеджмента заключается в необходимости создания:**

- а) системы комплексного стратегического планирования в организации,
- б) системы, когда в организации, с одной стороны, существует комплексное стратегическое планирование, а с другой - структура оперативного управления фирмой адекватна стратегическому планированию;
- в) структуры оперативного управления фирмой построенной так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы.

### **3. Стратегическое планирование отличается от долгосрочного:**

- а) меньшей потребностью в информации для разработки плана;
- б) трактовкой будущего;
- в) постановкой целей для организации «от достигнутого»;
- г) акцентом на анализ перспектив организации, опасностей, возможностей, конкурентоспособности;
- д) временными горизонтами планирования.

### **4. Конечным продуктом стратегического управления является:**

- а) программа маркетинга 4xP: Товар, Цена, Место продаж, Продвижение.
- б) потенциал, обеспечивающий достижение целей организации;
- в) внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность организации к переменам во внешней среде;
- г) мотивация персонала на достижение стратегических целей организации.

### **5. Стратегический потенциал организации - это:**

- а) материальные, информационные, кадровые ресурсы организации;
- б) ресурсы менеджмента - организация системы стратегического планирования, оперативного управления, контроля, гибкость управляющей системы;
- в) возможности (способности, условия) достижения стратегических целей, открывающиеся при использовании совокупности всех ресурсов организации.

### **6. Микросреда фирмы состоит из:**

- а) внутренней среды фирмы;
- б) демографической среды;
- д) экономической среды;
- е) конкурентов;

- в) контактной аудитории;
- г) потребителей;

- ж) политической среды;
- з) поставщиков.

#### **7. Контактная аудитория фирмы - это:**

- а) клиенты;
- б) собственные рабочие и служащие;
- в) средства массовой информации;
- г) конкуренты;
- д) государственные учреждения;
- е) общественные организации;
- ж) промежуточные продавцы (посредники);
- з) религиозные организации.

#### **8. Основные факторы макросреды фирмы:**

- а) экономические условия,
- б) общественные организации;
- в) социально-демографические данные;
- г) правовая среда;
- д) политическая среда;
- е) финансовые институты;
- ж) климатические условия;
- з) конкурентная среда.

#### **9. Состояние конкуренции на определенном рынке, согласно М. Портеру, можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:**

- а) соперничество среди конкурентов на данном рынке продавцов;
- б) угроза появления новых конкурентов;
- в) позиции государственных учреждений, занимающихся надзором и регулированием производственной деятельности;
- г) конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями;
- д) позиции поставщиков, их экономические возможности;
- е) позиции финансовых кругов, обеспечивающих фирму капиталом;
- ж) позиции потребителей, их экономические возможности.

#### **10. Конкурентная борьба усиливается:**

- а) когда число конкурирующих фирм увеличивается;
- б) когда спрос на продукт растет быстро;
- в) когда продукт конкурента недостаточно дифференцирован от вашего;
- г) когда уход из бизнеса становится дороже, чем продолжение конкуренции;
- д) когда рост рынка замедляется;
- е) когда число конкурирующих фирм уменьшается.

**11. Конкурентоспособность фирмы можно определить как ее сравнительное преимущество:**

- а) в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли;
- б) в рамках группы фирм, выпускающих товары-субституты,
- в) в максимизации прибыли в краткосрочный период времени;
- г) в продуктивности использования ресурсов за долговременный период времени;
- д) в рамках группы фирм, относящихся к различным отраслям мировой экономики.

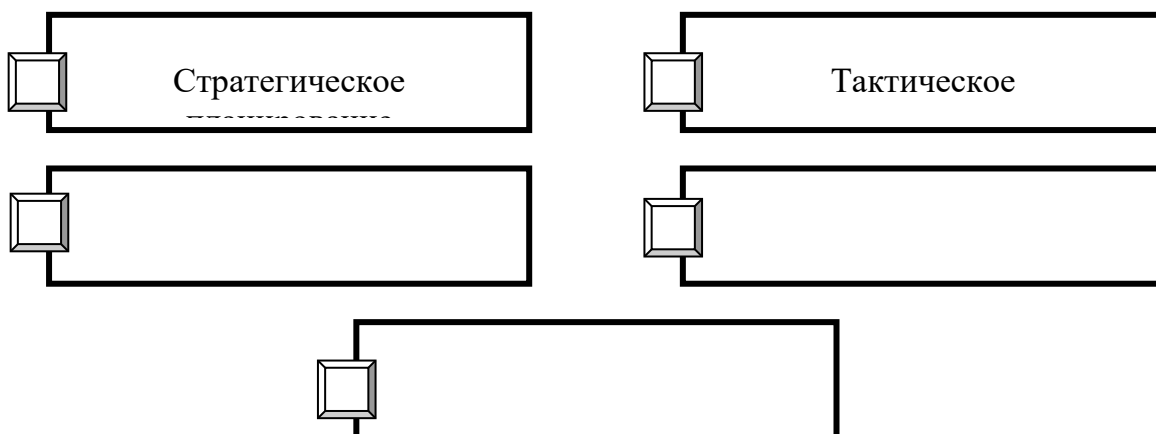
**12. Экономическая стратегия фирмы - это:**

- а) комплексный план, определяющий правила и приемы управления фирмой по достижению стратегических целей и осуществлению миссии организации;
- б) создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы;
- в) формирование товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности потребителей;
- г) комплексный план, определяющий правила и приемы оперативного управления фирмой по достижению хозяйственных целей организации.

**13. Маркетинг с точки зрения современной теории - это:**

- а) методы, методики, приемы для изучения ситуации на рынке и воздействия на рынок;
- б) планирование, организация, контроль, стимулирование а руководство рыночной деятельностью предприятия;
- в) сбытовая система организации;
- г) философия, идеология, принцип управления предприятием;
- д) производственная система предприятия.

**14. Управление фирмой на принципах маркетинга** можно представить в виде циклической схемы. Укажите цифрами последовательность этапов управления и стрелками замкните цикл управления.



**15. Сегментация рынка товара – это:**

- а) разнообразие между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты.
- б) выделение целевых групп потребителей, характеризующихся однородностью вкусов, предпочтений, потребностей, поведения;
- в) разнообразие между конкурентами по однотипным товарам;
- г) выделение товарных групп, пользующихся наиболее высоким спросом на рынке.

**16. Примените метод макросегментации**

«функции/покупатели/технологии» к одному из следующих секторов промышленности:

- а) краски \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- б) вертолеты \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- в) банковские услуги \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**17. Руководство фирмы "Альфа"** приняло решение о частичном пересмотре программы в связи со снижением объема реализации продукции фирмы. Проведенные исследования показали, что были допущены ошибки при выборе целевого рынка. Фирма приняла решение перейти от сегментации на основе демографических критериев к сегментации на базе психографических критериев. В этом случае фирме следует использовать критерии:

- а) климатические, территориальные;
- б) активности, интересов, мнения личности,
- в) принадлежность к определенному социальному классу, религиозные, стадии жизненного цикла семьи.

**18. Позиционирование - это:**

- а) процесс деления потребителей на однородные группы в соответствии с потребностями;
- б) определение места дня своего товара в ряду аналогов;
- в) разнообразие предложения продукции одного производителя, ориентированной на разные сегменты,

**19. Импортёр японских фотоаппаратов** хочет располагать сегментацией по выгодам для российского рынка. Предложите сетку сегментации, которая кажется вам априорно подходящей, и предложите процедуру сбора информации, позволяющей проверить ее обоснованность.

---

---

---

**20. Фирма "Протон" производит и продает** один тип шариковой ручки по одной цене. Вся реклама фирмы однотипна и направлена на весь рынок в целом. В своей деятельности фирма "Протон" ориентируется на стратегию:

- а) маркетинговую;
- б) сегментации рынка;
- в) недифференцированного маркетинга;
- г) концентрированного маркетинга;
- д) дифференцированного маркетинга;

**21. В стратегическом плане товарная политика фирмы** исходит из концепции жизненного цикла товара, то есть из того факта, что:

- а) каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости, характеризующийся объемами его продаж и приносимой прибылью во времени;
- б) товар должен приносить прибыль, ее динамика отражает суть концепции;
- в) спрос на товар на рынке меняется очень медленно.

**22. Жизненный цикл товара можно разделить на следующие стадии:**

- а) период затрат на реализацию, период окупаемости реализации, период прибыли;
- б) период низкого спроса, период высокого спроса;
- в) выход на рынок, рост продаж, зрелость, насыщение, спад.

**24. На какой стадии жизненного цикла товара** фирма получает максимальную прибыль:

- а) внедрения;
- б) спада;
- в) зрелости;
- г) роста.

**23. К наиболее серьезным проблемам, возникающим у** фирмы на стадии зрелости, относятся:

- а) обостряющаяся конкурентная борьба, необходимость некоторого снижения цен;
- б) необходимость изменения упаковки, внешнего вида товара;
- в) резкий рост издержек производства.

**25. Какая позиция прогрессивна** с точки зрения результатов для предприятия, занимающего монопольное положение на конкретном сегменте рынка:

- а) максимальная прибыль с существующего рынка;
- б) расширение имеющегося рынка.

**26. Может ли товар, превосходящий по качеству конкурирующие аналоги быть неконкурентоспособным на данном рынке:**

- а) да;                      б) нет.

**27. Можно ли сделать вывод о конкурентоспособности товара, определив его полное соответствие требованиям международного стандарта:**

- а) да;                      б) нет.

**28. Стратегию массового охвата**

при выходе на целевой рынок нецелесообразно использовать, если:

- а) фирма реализует стратегию товарной дифференциации;
- б) фирма рассматривает весь рынок в качестве целевого рынка;
- в) покупатели на рынке имеют разнородные потребности;
- г) покупатели на рынке имеют однородные потребности;
- д) фирма в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей всех покупателей на рынке.

**29. Стратегия лидерства в области затрат заключается:**

- а) в наращивании объема производимой продукции и снижении за счет этого издержек производства и, следовательно, цен;
- б) в создании новых или обновленных товаров и услуг, отличных от прежних;
- в) в реализации товаров по различным, дифференцированным ценам,

**30. Дифференциация – это:**

- а) концепция, описывающая разнообразие предложения;
- б) концепция, описывающая разнообразие спроса;
- г) концепция, описывающая характер восприятия фирмы целевыми покупателями.

**31. Стратегия концентрации на сегменте – это:**

- а) создание новых или обновленных товаров и услуг, отличных от товаров конкурентов и имеющих нечто неповторимое с точки зрения потребителей;
- б) обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там или лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе;
- в) создание товарного ассортимента ориентированного на разные сегменты рынка.

**32. Стратегия диверсификации - это:**

- а) стратегия, нацеленная на расширение сфер деятельности фирмы за счет ее новых направлений;
- б) расширение ассортимента производимой продукции;
- в) расширение доли рынка.

**33. Фирма, выпускающая легковые автомобили,** осуществляет деятельность на рынке в период его сокращения. Продвигая товар на рынок, фирма должна основной упор делать на:

- а) низкие цены;
- б) стиль своих автомобилей;
- в) ценность для потребителей и практичность автомобиля;
- г) престижность приобретения нового автомобиля.

**34. Если компания производит продукцию,** реализуемую по высоким ценам, а ее потребителя проживают конкретно в одном районе, какой метод продвижения товара она будет в основном использовать:

- а) рекламу;
- б) личные продажи;
- в) публич рилейшнз;
- г) стимулирование сбыта.

**35. Конкурентоспособность товара - это:**

- а) самый высокий в мире уровень качества;
- б) способность товара конкурировать на мировом рынке;
- в) самая низкая себестоимость;
- г) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке;
- д) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определенный период времени.

## **Инструкция**

1. Определить верный ответ в каждом вопросе.

## **Критерии оценивания**

Максимально: 25баллов

Оценка результатов:

13-25 баллов-число правильных ответов больше 50%. Тест принят

0-13 баллов -число правильных ответов меньше 50%. Тест не принят

## **Деловая игра**

1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию

не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

**Вопросы:**

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
  - 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
  - 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
  - 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
  - 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?
2. Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

**Вопросы:**

Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

**Критерии оценивания:**

Максимальная оценка 25 баллов

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» если поставленная задача не решена.

**Рефераты**

1. Система управления. Три системы менеджмента.
2. Требования к подготовке менеджеров. Предприниматель, менеджер и бизнесмен. Их сходства и различия.
3. Школы менеджмента.
4. Организация как система. Основные элементы.
5. Виды и признаки организаций.
6. Внутренняя среда организации, её переменные.
7. Внешняя среда. Её характеристики.
8. Деловая среда.
9. Классификация коммуникаций.
10. Преграды в межличностных коммуникациях.
11. Виды управленческих решений. Их классификация по уровням управления.
12. Ограничения при принятии решений.
13. Требования к принимаемым решениям.
14. Модели и методы принятия решений.
15. Планирование в организации.
16. Принципы и виды планирования. Основные этапы.
17. Стратегическое планирование. Основные этапы.
18. Состав и структура бизнес плана.

19. Элементы структуры организации.
20. Принципы построения орг.структур, их типы, характеристика.
21. Мотивация, мотив, потребность, стимул.
22. Процесс мотивации.
23. Содержательные теории мотивации.
24. Процессуальные теории мотивации.
25. Контроль как функция менеджмента. Содержание контроля.
26. Виды контроля. Основные этапы процесса контроля.
27. Понятие и сущность контроллинга.
28. Личность как объект управления.
29. Управление группой.
30. Власть и личное влияние.
31. Основы лидерства. Подходы к изучению лидерства.
32. Стили руководства
33. Виды организационных конфликтов, управление ими. Способы разрешения конфликтов.
34. Законы, сущность и основные приемы делового общения.
35. Основные виды устного делового общения, их технология.
36. Понятие риска в бизнесе. Классификация видов риска.
37. Система управления рисками.
38. Характер и основные методы изменений в организации.

#### **Критерии оценки:**

Максимальная оценка 25 баллов.

- 21-25 баллов выставляется студенту, если он полно тему реферата и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 17-20 баллов если содержание реферата освещена не полностью по теме, но отражен практический аспект использования и соблюдены требования (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 13-16 баллов при поверхностном подходе, но с примером практического применения;

## **Темы курсовых работ**

1. Власть и властные отношения в менеджменте организации.
2. Влияние внешней среды на эффективность деятельности организации
3. Влияние групповой работы на организационное развитие предприятия.
4. Влияние стиля руководства и лидерства на эффективность работы коллектива организации.
5. Влияние стиля руководства на эффективность управленческой деятельности.
6. Использование концепции эффективного управления как основа функционирования организации.
7. Использование креативного менеджмента как условие активизации творческого потенциала коллектива.
8. Использование проектного подхода к деятельности организации.
9. Использование функционально-стоимостного анализа в процессе разработки управленческих решений.
10. Ключевые компетенции как устойчивое конкурентное преимущество компании.
11. Командообразование в менеджменте организации.

12. Коммуникативные барьеры как источник конфликтов в организации.
13. Контролинг как система управления достижением конечных целей и результативности предприятия.
14. Контроль как средство достижения конечных целей и результативности организации.
15. Корпоративная культура виртуальных организаций.
16. Корпоративная культура как основа репутационного капитала организации.
17. Корпоративные стандарты как инструмент организационного развития.
18. Направления моделирования формата лидерства в условиях инновационно ориентированной экономики.
19. Оценка влияния организационной культуры на эффективность торговой деятельности.
20. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятием в процессе адаптации к рынку.
21. Перспективы индикативного планирования и механизмы его реализации на микроуровне.
22. Повышение эффективности подготовки, принятия и реализации управленческих решений в организации
23. Построение организационной структуры управления предприятием, адаптированной к рыночным отношениям.
24. Построение самообучающейся организации в условиях экономики знаний.
25. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента как условие достижения поставленных целей в организации.
26. Проектирование и развитие систем управления организациями на основе процессно-структурного подхода.
27. Развитие стратегического управления на основе совершенствования организационных структур управления.
28. Разработка концепции социальной ответственности организации.
29. Разработка корпоративной культуры и оценка соответствия сотрудников ключевым компетенциям компании.
30. Разработка корпоративной стратегии роста на предприятии.
31. Разработка принципов проектирования оптимальных систем мотивации труда в организации.
32. Разработка системы контроллинга в организации как инструмента стратегической навигации.
33. Реализация механизма внутрифирменного планирования в организации в условиях трансформации экономики.
34. Роль корпоративной культуры в формировании лояльности персонала компании.
35. Роль миссии и стратегии организации в формировании кадровой политики.
36. Роль научной организации труда в повышении результативности

работы персонала.

37. Соблюдение норм этики управления и имидж руководства организации.

38. Совершенствование внутриорганизационных коммуникаций в управлении организацией.

39. Совершенствование коммуникаций фирмы на основе компьютерной сети и реинжиниринга.

40. Совершенствование механизма управления организацией в условиях децентрализации.

41. Совершенствование организационного развития фирмы как системы открытого типа.

42. Совершенствование организационных отношений в системе менеджмента предприятий.

43. Совершенствование процесса управленческой диагностики как инструмента стратегического менеджмента.

44. Совершенствование самоменеджмента руководителя организации как основа профессионализации управления.

45. Совершенствование системы управления организацией на основе оптимизации бизнес-процессов.

46. Совершенствование стратегического управления организацией.

47. Создание эффективной групповой динамики в достижении стратегических целей компании.

48. Социально-психологические методы управления как необходимый способ воздействия на коллектив организации

49. Социально-экономические аспекты управления коллективом организации.

50. Стратегии преодоления сопротивления процессу изменения в организации.

51. Стратегическое управление как непрерывный процесс принятия управленческих решений.

52. Технология управления стрессом в профессиональной деятельности.

53. Управление коммуникационными сетями на предприятии.

54. Управление конфликтами как метод руководящей деятельности.

55. Управление по результатам на основе консультирования и обучения менеджеров организации.

56. Управление производительностью труда работников на основе совершенствования системы мотивации.

57. Управление развитием персонала организации на основе командного тайм-менеджмента.

58. Учет индивидуальных особенностей личности работника в управлении организацией.

59. Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации как динамичный процесс и межгрупповое взаимодействие в организации.

60. Формирование информационной системы поддержки принятия

управленческих решений в организации.

61. Формирование мотивационной среды деятельности персонала организации.

62. Формирование организационного механизма управления предприятием сферы сервиса.

63. Формирование партнерских отношений организаций в условиях рынка.

64. Целеполагание как ключевой процесс в менеджменте организации

65. Экономическое обоснование управленческих решений в организации.

**Методические рекомендации по написанию, требования к оформлению** представлены в приложении 2.

### **Критерии оценивания:**

- 84-100 баллов оценка «отлично» выставляется студенту, если предложенная тема рассмотрена достаточно глубоко и иллюстрируется примерами;
- 67-83 баллов оценка «хорошо» если при полном раскрытии предложенной темы, имеются некоторые неточности;
- 50-66 баллов оценка «удовлетворительно» если предложенная тема рассмотрена частично;
- 0-49 баллов оценка «неудовлетворительно» если предложенная тема не раскрыта.

### **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 защиты курсовой работы.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена. Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса и одну задачу из раздела «Расчетное задание». Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена.

Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные положения и теоретические обоснования стратегического менеджмента.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду вопросов связанных с разработкой стратегий в различных рыночных условиях, развиваются навыки оценки стратегии, этапы и формы разработки стратегии.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить записи практических занятий;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

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 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.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

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

#### **Методические рекомендации по написанию реферата.**

Цель реферата - показать степень полноты освоения дисциплины. В реферате отражаются знания, умения и навыки, полученные во время изучения дисциплины в соответствии с разделами и позициями рабочей программ., материалы, необходимые для написания реферата, соответствующие расчеты, анализ, обоснования, выводы и предложения.

Объем реферата (основной текст) - 20- 30 страниц. Таблицы, схемы, диаграммы, чертежи можно поместить в приложения, в этом случае в основной объем отчета они не входят. Список документов, нормативных и инструктивных материалов и литературы в основной объем реферата не включаются.

Реферат должен содержать:

- титульный лист;
- оглавление (содержание);
- основную часть (как правило 3-5 глав);
- приложения;
- список использованных источников (отчетные материалы организаций, результаты исследований, нормативные документы, специальная литература, интернет-ресурсы и т.п.).

В реферате необходимо отразить следующие позиции:

- теоретическая и методологическая часть. Отражает основные теоретические аспекты темы реферата.

- практическая часть должна быть написана на примере конкретной организации (отрасли), должна содержать рекомендации по совершенствованию управления деятельностью организации.

Реферат должен быть набран на компьютере (размер шрифта - 14; интервал - 1,5; поля:

слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.

### **Методические рекомендации по написанию, требования к оформлению курсовой работы**

Во введении обосновывается выбор и актуальность темы, определяется проблема, к которой относится тема, рассматривается история вопроса, дается оценка современного состояния теории и практики; приводится краткий обзор литературы и авторов (отечественных и зарубежных), занимающихся данной проблемой; формулируется цель исследования и задачи по её достижению.

Для обоснования актуальности темы автору следует показать важность темы исследования для развития экономики и решения социальных задач в нашей стране; перечислить нерешенные теоретические вопросы, касающиеся объекта исследования, а также проблемы, существующие на практике.

При формулировке цели курсовой работы не рекомендуется употреблять слова «исследовать», «рассмотреть», «сделать», «изучить» которые отражают процесс исследования, а не его результат. Автору следует употреблять слова «выявить», «раскрыть», «определить», «установить», «показать», «обосновать» и т.д.

В курсовой работе обычно формулируется одна цель и 3-5 задач. Каждая задача, как правило, отражает результат, который планируется получить при подготовке соответствующего ей раздела курсовой работы.

После постановки задач дается характеристика объекта и предмета исследования. Объектом курсового исследования по дисциплине может выступать система экономических закономерностей, система экономических отношений, возникающая по поводу того или иного экономического явления или процесса, в рамках которых выявлена и существует исследуемая проблема.

Предмет исследования - это зафиксированные в опыте и включенные в процесс практической деятельности человека свойства и отношения объекта, исследуемые с определенной целью, в данных конкретных условиях и обстоятельствах. Предмет исследования более узок и конкретен, по сравнению с объектом, он является его частью. Задача студента-исследователя состоит в выделении в качестве предмета именно той части объекта исследования, по которой формулируется тема исследования, его цель и задачи.

Далее автору необходимо указать методы исследования. Метод исследования – это способ достижения цели. К методам экономического исследования относятся: анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, экономическое моделирование, научное абстрагирование, идеализация, обобщение, наблюдение, экономический эксперимент, сравнение, описание, метод сочетания логического и исторического, экономико-математические и экономико-статистические методы и др.

Затем дается краткий обзор литературы по теме исследования – нужно показать, какие авторы занимались и занимаются проблемами, связанными с темой курсовой работы, и какова степень их теоретической разработки, указать законодательные документы, используемые при написании работы и источники фактических данных. Объем введения 1,5-2 машинописных листа.

В заключении автор должен в сжатом виде привести основные выводы, сформулированные в результате исследования и внести предложения по дальнейшему развитию проблемы. Объем заключения составляет, как правило, 2-3 машинописных листа.

В список использованных источников включают все источники (не менее 25), на которые имеются ссылки в тексте курсовой работы.

Материал, дополняющий основную часть курсовой работы, оформляют в виде приложений. Приложениями могут быть таблицы большого формата, схемы, диаграммы, графики, алгоритмы решения задач. Рекомендации по оформлению курсовой работы приведены в девятом разделе методических указаний.

Работы, написанные на основе заведомо устаревших литературных источников, утративших силу нормативных актов, неверных статистических данных, а также взятые копии чужих курсовых работ (в том числе взятые из Интернета), подлежат возврату, и не засчитываются как выполненные.

#### Основные требования к оформлению курсовой работы

Текст курсовой работы должен быть логически последовательным, точным, необходимым и достаточным для раскрытия темы. Язык и стиль письменной научной работы имеет свои характерные особенности. В основном, научное изложение состоит из рассуждений, целью которых служит доказательство истин, выявленных в результате исследования фактов действительности организации. Классические приёмы – это изложение, повествование, критика, собственные предложения.

Характерной особенностью языка письменной научной речи является формально-логический способ изложения материала. Средством выражения логических связей являются специальные функционально-синтаксические средства связи, которые указывают на:

- последовательность развития мысли (вначале, прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, значит, итак и др.);
- противоречивые отношения (однако, между тем, в то время как, тем не менее);
- причинно-следственные отношения (следовательно, поэтому, благодаря этому, сообразно с этим, вследствие этого, кроме того, к тому же);
- переход от одной мысли к другой (прежде чем перейти к..., обратимся к..., рассмотрим, остановимся на..., рассмотрев, перейдет к..., необходимо остановиться на..., необходимо рассмотреть);
- итог, вывод (итак, таким образом, значит, в заключение отметим, все сказанное позволяет сделать вывод, подведя итог, следует сказать...).

В качестве средств связи могут использоваться местоимения, прилагательные и причастия (данные, этот, такой, названные, указанные и др.).

В тексте курсовой работы не допускается применять:

- обороты разговорной речи, техницизмы и профессионализмы;
- для одного и того же понятия различные научные термины, близкие по смыслу (синонимы), а также иностранные слова и термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке;
- произвольные словообразования.

В тексте курсовой работы, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается применять:

- математический знак «-» перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);
- знак «Ш» для обозначения диаметра (следует писать слово «диаметр»);
- математические знаки величин без числовых значений, например, «>»(больше), «<»(меньше), «=» (равно), «≥» (больше или равно), «≤» (меньше или равно), «≠» (не равно), а также знаки «№» (номер) и «%» (процент).

Текст выполняется на листах формата А4 (210x297 мм). Объем курсовой работы не менее 35 страниц.

Курсовая работа должна быть набрана на компьютере и распечатана. Текст печатается шрифтом размер 14, межстрочный интервал – 1,5, на одной стороне стандартного листа белой однородной бумаги формата А4. Страницы должны иметь поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Абзацы в тексте начинаются с отступов в 1,25 мм. Текст выравнивается по ширине страницы.

Шрифт заголовков разделов, структурных элементов «Содержание», «Введение», Названия глав, «Заключение», «Список использованных источников», «Приложение» - прописными буквами, полужирный, размер 14 пт., «по центру» без отступа. Шрифт

заголовков подразделов – полужирный, размер 14 пт., выравнивание «налево» с отступом 1,25. Межсимвольный интервал – обычный. Межстрочный интервал – полужирный.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту, без номера на первой и второй странице (титальном листе и содержании). Номер страницы проставляют в центре или справа нижней части листа без точки.

Текст основной части курсовой работы следует делить на главы. Каждую главу следует начинать с нового листа. Разделы, подразделы нумеруют арабскими цифрами. Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста основной части курсовой работы. Номер подраздела (параграфа) включает номера главы и подраздела (2.1), разделенные точкой. Количество номеров в нумерации структурных элементов не должно превышать четырех. После номера главы, параграфа, пункта точку не ставят, а отделяют от текста пробелом.

Заголовки должны четко и кратко отражать содержание соответствующих разделов, подразделов. Заголовок главы печатают, отделяя от номера пробелом, прописными буквами, не приводя точку в конце и не подчеркивая. При этом номер параграфа печатают после абзачного отступа. В заголовках следует избегать сокращений (за исключением общепризнанных аббревиатур, единиц величин и сокращений, входящих в условные обозначения). В заголовках не допускается перенос слова на последующую строку, применение римских цифр, математических знаков и греческих букв. Если заголовок состоит из двух предложений, то их разделяют точкой. При оформлении заголовков следует соблюдать следующие требования к их размещению:

- расстояние между заголовком и текстом должно быть равно межстрочному расстоянию;

- расстояние между заголовками главы и параграфа при оформлении должно быть равно одному межстрочному расстоянию;

- расстояние между последней строчкой параграфа и первой строкой текста должно быть равно удвоенному межстрочному расстоянию.

В тексте курсовой работы могут быть приведены перечисления. Перечисления выделяют в тексте абзачным отступом, который используют только в первой строке. Перед каждой позицией перечисления ставят дефис. Если необходимо в тексте курсовой работы сослаться на одно или несколько перечислений, то перед каждой позицией вместо дефиса ставят строчную букву, приводимую в алфавитном порядке, а после нее - скобку. Для дальнейшей детализации перечисления используют арабские цифры, после которых ставят скобку, приводя их со смещением вправо на два знака относительно перечислений, обозначенных буквами. Допускается вместо дефиса приводить арабские цифры со скобкой, а для дальнейшей детализации использовать строчные буквы русского или латинского алфавитов в алфавитном порядке со скобкой после них.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения числовых значений показателей. Слева над таблицей размещают слово «Таблица». После него приводят номер таблицы. При этом точку после номера таблицы не ставят. Наименование таблицы записывают с прописной буквы над таблицей после её номера, отделяя от него тире. При этом точку после наименования таблицы не ставят. Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всего текста основной части курсовой работы за исключением таблиц приложений. Таблицы каждого приложения нумеруют арабскими цифрами отдельной нумерацией, добавляя перед каждым номером обозначение данного приложения и разделяя их точкой. Если в курсовой работе одна таблица, то ее обозначают «Таблица 1» или, например, «Таблица 1.1» (если таблица приведена в приложении 1). Допускается нумеровать таблицы в пределах главы. В этом случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенных точкой. Пример - Таблица 1.1

Таблицу, в зависимости от её размера, помещают под текстом, в котором впервые дана на неё ссылка, или на следующей странице, а при необходимости - в приложении к курсовой работе. Если таблица выходит за формат страницы, то таблицу делят на части, помещая одну

часть под другой, рядом или на следующей странице (страницах). При делении таблицы на части слово «Таблица», ее номер и наименование помещают только над первой частью таблицы, а над другими частями приводят словосочетание «Продолжение таблицы» с указанием номера таблицы. Примеры оформления таблиц приведены в приложении 6.

Графики, диаграммы, схемы, помещаемые в курсовой работе, нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией, приводя эти номера после слова «Рис.». Если рисунок один, то его обозначают «Рис. 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела, в этом случае номер рисунка состоит из номера раздела и порядкового номера рисунка, разделенных точкой. Пример оформления иллюстрации приведен в приложении 7.

Формулы, за исключением помещаемых в приложениях, таблицах и поясняющих данных к графическому материалу, нумеруют сквозной нумерацией арабскими цифрами. При этом номер формулы записывают в круглых скобках на одном уровне с ней справа от формулы. Если в тексте курсовой работы приведена одна формула, её обозначают (1). Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделённых точкой. Пример - (3.1) Формулы выделяют из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу (если соответствующие пояснения не приведены ранее в тексте), приводят непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа приводят с новой строки в той последовательности, в которой эти символы приведены в формуле. Первую строку пояснения начинают со слова «где». Пример оформления формулы приведен в приложении 7.

В тексте курсовой работы числовые значения с обозначением единиц счёта или единиц величин записывают цифрами, а числа без обозначения единиц величин (единиц счёта) от единицы до девяти - словами.

В тексте курсовой работы могут быть установлены сокращения, применяемые только в данной работе. При этом полное название следует приводить при его первом упоминании в тексте курсовой работы, а после полного названия в скобках - сокращенное название или аббревиатуру. При последующем упоминании используют сокращенное название или аббревиатуру.

Ссылки в тексте делать внизу страницы арабскими цифрами, даётся полное название источника с указанием номера страницы, с которой взята цитата. Допускается располагать список использованных источников в алфавитном порядке.

Нумерация ссылок на источники сохраняется сквозная. Структурный элемент «Список использованных источников» размещают после заключения. Словосочетание «Список использованных источников» приводят в верхней части листа, посередине, прописными буквами. Примеры библиографической записи приведены в приложении 8.

Приложения обозначают арабскими цифрами. При наличии в курсовой работе одного приложения оно обозначается «Приложение А».

Каждое приложение начинают с новой страницы с указанием наверху справа страницы с прописной буквы слова «Приложение» и его номера. Приложение должно иметь заголовок, который располагают по центру в виде отдельной строки, печатают строчными буквами с первой прописной и выделяют полужирным шрифтом, размер 14 пт.

В тексте курсовой работы на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте курсовой работы.