

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Масленко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 02.05.2023 10:37:31

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

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

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института магистратуры

 Иванова Е.А.

«30» августа 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Разработка корпоративных стратегий и бизнес-стратегий коммерческих  
организаций**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.08 "Менеджмент организации"

Для набора \_2021\_ года


Квалификация  
магистр

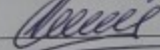
КАФЕДРА      **Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по курсам**


Курс	2		Итого	
	ул	рп		
Лекции	6	6	6	6
Лабораторные	4	4	4	4
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	119	119	119	119
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): д.э.н. проф., Димитриади Н. А.  30.08.2021

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.  30.08.2021

Методическим советом направления: д.э.н. проф., Джуха В. М.  30.08.2021

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1.1	получение обучающимися теоретических знаний о разработке корпоративных и бизнес-стратегий для управления изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды, а также выработка практических навыков в применении этих методов.
-----	--

**2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ПК-1:Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды**

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

<b>Знать:</b>
основанные на технологиях стратегического менеджмента современные подходы к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды(соотнесено с индикатором ПК-1.1)
<b>Уметь:</b>
использовать основанные на технологиях стратегического менеджмента современные подходы к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды(соотнесено с индикатором ПК-1.2)
<b>Владеть:</b>
практической реализацией основанных на технологиях стратегического менеджмента современных подходов к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды(соотнесено с индикатором ПК-1.3)

**3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Кварт	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Организация коммерческой деятельности</b>				
1.1	Отраслевая структура современной экономики. Классификация отраслей экономики. Жизненный цикл отрасли, взаимовлияние отраслей в процессе развития экономики. Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты. Основные типы рынков (b2b, b2c, b2g), цикл развития рынка.Основные компоненты внешней среды ведения коммерческой деятельности. Основные участники и стейкхолдеры в отрасли/на рынке. Структура цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках. Понятие рыночной силы, роль рыночной силы в формировании деловых взаимоотношений между поставщиками и клиентами. Источники финансирования бизнес-проектов.Основные типы организационной структуры коммерческой компании. Управление экономической деятельностью компании.Понятие конкурентоспособности. Развитие концепции конкурентоспособности коммерческих компаний, связь эффективности концепций с этапами развития рынков. /Лек/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.2	Классификация товаров. Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты. /Ср/	2	15	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.3	Роль кредитных организаций в реализации бизнес-проектов. /Ср/	2	15	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

1.4	Классификация отраслей экономики, взаимовлияние отраслей в процессе развития экономики. (использование Microsoft Office). Основные компоненты внешней среды ведения коммерческой деятельности. Основные участники и стейкхолдеры в отрасли/на рынке. Структура цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках. (использование Microsoft Office) Основные типы организационной структуры коммерческой компании. Управление экономической деятельностью (использование Microsoft Office) компании. Этапность процесса разработки планов. (использование Microsoft Office) Анализ ресурсов, доступных для использования менеджментом. Различия стратегического и долгосрочного планирования. (использование Microsoft Office) Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса. (использование Microsoft Office) /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.5	Организационные структуры компаний-лидеров на современных рынках. Трансформация организационной структуры компаний по мере трансформации целевых рынков. /Ср/	2	15	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.6	Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса, примеры из практики управления деятельностью различных компаний. /Ср/	2	15	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.7	Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса. (использование Microsoft Office) /Лаб/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.8	Планирование деятельности компании, бизнес-план и план действий. Этапы развития подходов к планированию деятельности компании. Этапность процесса разработки планов. Ресурсы компании, классификация ресурсов. Анализ ресурсов, доступных для использования менеджментом. Понятие стратегического управления. Стратегическое планирование, его основные цели. Основные формы процесса стратегического планирования, их преимущества и недостатки. /Лек/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.9	Организация процесса стратегического планирования в современных компаниях. Контрольная работа (задания представлены в приложении 1) /Ср/	2	8	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
<b>Раздел 2. Разработка стратегий коммерческих компаний</b>					

2.1	Классификация стратегий коммерческой компании. Корпоративная стратегия, основные цели ее разработки. Ревизия перспективности существующих направлений деятельности компании. Использование матрицы GE/McKinsey. Выбор новых направлений деятельности компании. Использование матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль». Сбор и обработка информации при разработке корпоративной стратегии. Основные источники и методы сбора/обработки информации. Специфика бизнес-стратегии, выбор целевых рынков. Типология типовых бизнес-стратегий М. Портера. Матрица М. Портера. Инструменты выбора бизнес-стратегии, их преимущества и недостатки (SWOT-анализ, PEST(PESTLE)-анализ, 5 конкурентных сил М. Портера). Концепция Ключевых факторов успеха (КФУ). Использование КФУ при разработке бизнес-стратегии. Бизнес-модель, как инструмент разработки бизнес-стратегии. Анализ устойчивости бизнес-моделей к влиянию внешних факторов. /Лек/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.2	Корпоративные стратегии современных компаний. Наиболее диверсифицированные современные компании. /Ср/	2	6	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.3	Анализ привлекательности отраслей при разработке корпоративной стратегии. (использование Microsoft Office) Использование матрицы GE/McKinsey. /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.4	Концепция М. Портера, барьеры «на входе» в отрасль и «на выходе» из отрасли. /Ср/	2	15	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.5	Использование матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль». Сбор и обработка информации при разработке корпоративной стратегии. (использование Microsoft Office) Выбор целевого рынка. Выбор типовой бизнес-стратегии. (использование Microsoft Office) Использование SWOT -анализа, PEST(PESTLE)-анализа и 5 конкурентных сил М. Портера при разработке бизнес- стратегии. Анализ устойчивости бизнес-моделей к влиянию внешних факторов. /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.6	Статистические методы обработки информации. /Ср/	2	15	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.7	Использование КФУ при разработке бизнес- стратегии. /Лаб/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.8	Бизнес-модели в современном стратегическом управлении. Инновационные формы бизнес-моделей. (задания представлены в приложении 1) /Ср/	2	15	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.9	Экзамен /Экзамен/	2	9	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

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

##### 5.1. Основная литература

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

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Томпсон А. А., Стрикленд А. Д., Соколова М. И., Зайцев Л. Г.	Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник	Москва: Юнити-Дана, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Панов, А. И., Коробейников, И. О., Панов, В. А.	Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «экономика и управление»	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/8582.html">http://www.iprbookshop.ru/8582.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Томпсон, А. А., А., Дж., Зайцев, Л. Г., Соколова, М. И.	Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/52064.html">http://www.iprbookshop.ru/52064.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Базиян, Н. Р.	Стратегический менеджмент	Москва: Юриспруденция, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86541.html">http://www.iprbookshop.ru/86541.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Гришина, С. А., Шишкин, А. Н.	Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие	Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

#### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Маврикий .	Тактика и стратегия: монография	Москва: Директ-Медиа, 2008	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=38593">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=38593</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Шапошникова Л. А.	Конкурентная стратегия: монография	Москва: Лаборатория книги, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=96588">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=96588</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Кузьминов, А. В.	Стратегия предприятия: учебно-методическое пособие	Симферополь: Университет экономики и управления, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/73284.html">http://www.iprbookshop.ru/73284.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Басенко, В. П., Дианова, В. А.	Теория организации и организационное поведение: учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «менеджмент» (программа «общий и стратегический менеджмент»)	Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78043.html">http://www.iprbookshop.ru/78043.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561496">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561496</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

#### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант+

СПС Гарант
<b>5.4. Перечень программного обеспечения</b>
Microsoft Office
<b>5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья</b>
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.

<b>6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>
Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>
Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «Разработка корпоративных стратегий и бизнес-стратегий коммерческих организаций»

## 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 управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды			
Знать –основанные на технологиях стратегического менеджмента современные подходы к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды	Специфика основанных на технологиях стратегического менеджмента современных подходах к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды	Квалифицированная оценка преимуществ и недостатков каждого подхода и инструмента; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме)	Опрос по теме (вопросы 1-14) Вопросы к экзамену (1-17) Д/С (тема 1.1-1.8) Т (вопрос 1.1-1.20) КР ЗФО(1-5)
Уметь - использовать основанные на технологиях стратегического менеджмента современные подходы к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды	Эффективное применение основанных на технологиях стратегического менеджмента современных подходов к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды	Обоснованность ожидаемой эффективности методов управления с учетом специфики изучаемых бизнес-процессов, полнота аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования выбираемых проблемных ситуаций	Опрос по теме (вопросы 15-32) Вопросы к экзамену (18-34) Д/С (тема 1.9-2.4) Т (вопрос 2.1-2.20) КР ЗФО(1-5)



Владеть - практической реализацией основанных на технологиях стратегического менеджмента современных подходов к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды	Владеет навыками практической реализации основанных на технологиях стратегического менеджмента современных подходов к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды	Эффективность выбираемых методов практической реализации основанных на технологиях стратегического менеджмента современных подходов к управлению изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды	Опрос по теме (вопросы 33-40) Вопросы к экзамену (35-50) Д/С (тема 2.5-2.10) ГИТЗ (кейсы 1-10) КР ЗФО(1-5)
---	---	---	--

Д/С – доклад/сообщение

Т – тест

ГИТЗ – Групповые и индивидуальные творческие задания/проекты

КР ЗФО – контрольная работа для студентов заочной формы обучения

### 1.2 Шкалы оценивания:

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

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**

по дисциплине «Разработка корпоративных стратегий и бизнес-стратегий коммерческих организаций»

*(наименование дисциплины)*

1. Отраслевая структура современной экономики. Динамика развития отраслей.
2. Основные типы рынков (b2b, b2c, b2g), цикл развития рынков.
3. Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты. Внедрение инновационного продукта на рынок, стратегические аспекты.
4. Факторы привлекательности рынков с точки зрения нацеленности компании на рост бизнеса.
5. Цепочки создания ценности. Взаимосвязь структуры цепочки создания ценности с бизнес-стратегией компании.
6. Теория стейкхолдеров Р. Фримена, как подход к разработке бизнес-стратегии.
7. Структура цепочек создания ценности в разных отраслях и на различных рынках.
8. Организационная структура компании, основные типы. Взаимосвязь организационной структуры и стратегий компании.

9. Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры. Условия выбора линейно-функциональной организационной структуры.

10. Преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры. Условия выбора дивизиональной организационной структуры.

11. Структура и основные этапы стратегического анализа.

12. Роль стержневых компетенций компаний в формировании ее конкурентоспособности.

13. Основные части/этапы внешней части стратегического анализа.

14. Развитие концепций повышения конкурентоспособности компаний.

15. Стратегические группы конкурирующих компаний. Оценка партнеров по стратегической группе.

16. Структура бизнес-плана. Бизнес-планирование в современных российских компаниях.

17. Этапы развития концепций планирования деятельности коммерческих компаний.

18. Классификация ресурсов компании. Роль анализа ресурсов в процессе разработки стратегий.

19. Конкурентные позиции компаний на рынке, основные классификации и характеристики.

20. Типовые конкурентные стратегии компаний, занимающих различные конкурентные позиции.

21. Конкурентные стратегии компаний-последователей и компаний, ориентированных на работу в нише.

22. Оценка конкурентных преимуществ и конкурентной позиции компании.

23. Анализ финансового состояния компании.

24. Идентификация стратегических позиций компании, выбор типовой бизнес-стратегии на основе использования матрицы М. Портера.

25. Анализ ресурсов и способностей компании при разработке бизнес-стратегии.

26. Разработка бизнес-стратегии на основе концепции Прахалада и Хэмела. Формирование стержневых компетенций компании.

27. Использование прогнозирования и сценарного анализа при разработке конкурентных стратегий и бизнес-стратегий.

28. Выбор факторов, изучаемых при проведении сценарного анализа.

29. Сценарный анализ, методы анализа факторов, изучаемых при проведении сценарного анализа.

30. Сценарный анализ. Разработка проекций факторов, изучаемых при проведении сценарного анализа.

31. Особенности стратегического управления, различия между долгосрочным и стратегическим планированием.

32. Бизнес-модели их разработка, инновационные формы бизнес-моделей.

33. Матричные инструменты разработки корпоративной стратегии.

34. Матричные инструменты разработки бизнес-стратегии.

35. Стресс-тестирование бизнес-моделей, использование PEST(PESTLE)-анализа.

36. Идентификация драйверов развития сценариев при проведении сценарного анализа.

37. Различные формы стратегического планирования, их особенности.

38. Интерпретация результатов PEST (PESTLE)-анализа.

39. Использование концепции «5 конкурентных сил» М. Портера при разработке бизнес-стратегии.

40. Этапы реализации методики LIPSOR, используемой при проведении сценарного анализа.

41. Выбор «новых» (для компании) отраслей для развертывания коммерческой деятельности.

42. Дисперсионный анализ в изучении среды ведения бизнеса.

43. Понятие конкурентной стратегии (бизнес-стратегии), основные инструменты разработки бизнес-стратегии.

44. Использование концепции ключевых факторов успеха (КФУ) в разработке бизнес-стратегии.

45. Использование бизнес-моделей в реализации бизнес-стратегии компании.

46. Инновационные формы бизнес-моделей, их использование в стратегическом процессе.

47. Использование SWOT-анализа в разработке бизнес-стратегии.

48. Роль сценарного анализа в процессе выбора направлений стратегического развития компании.

49. Использование матрицы М. Портера в разработке бизнес-стратегии.  
50. Сбор и обработка информации при разработке корпоративной стратегии.

Критерии оценки.

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

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

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

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

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

## Проведение опроса (вопросы)

### Опрос студентов

по дисциплине «Разработка корпоративных стратегий и бизнес-стратегий коммерческих организаций»  
(наименование дисциплины)

1. Опишите отраслевую структуру современной экономики.
2. Опишите основные типы рынков.
3. Опишите основные этапы цикла развития рынка.
4. Опишите сущность понятия «привлекательность рынка».
5. Опишите основные критерии привлекательности рынка.
6. Опишите специфику понятия «цепочка создания ценности» и практическое применение анализа цепочек в стратегическом управлении.
7. Охарактеризуйте взаимосвязь бизнес-стратегии и формируемых менеджментом цепочек создания ценности.
8. Охарактеризуйте основные компоненты стратегического анализа и цели его применения.
9. Охарактеризуйте содержание концепции стейкхолдеров Р. Фримена и ее применение при разработке бизнес-стратегии.
10. Охарактеризуйте содержание концепции стержневых компетенций компании К.К. Прахалада и Г. Хэмела и ее применение в стратегическом менеджменте.
11. Опишите развитие подходов к деятельности коммерческих компаний.
12. Опишите развитие подходов к повышению конкурентоспособности коммерческих компаний.

13. Опишите существующие подходы к классификации ресурсов коммерческих компаний, а также их роль в разработке стратегий.
14. Опишите концепцию стратегических групп коммерческих компаний и ее использование в стратегическом процессе.
15. Охарактеризуйте основные классификации конкурентных позиций компании на рынке.
16. Опишите типовые конкурентные стратегии компаний-лидеров рынка и претендентов на лидерство.
17. Опишите типовые конкурентные стратегии компаний-последователей и компаний, ориентированных на работу в рыночной нише.
18. Опишите современные подходы к анализу финансового состояния коммерческой компании.
19. Опишите концепцию формирования конкурентного преимуществ компании Р. Гранта.
20. Охарактеризуйте концепцию типовых бизнес-стратегий М. Портера.
21. Опишите преимущества и недостатки использования прогнозов при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий.
22. Опишите преимущества и недостатки сценарного анализа при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий.
23. Опишите цели использования матрицы GE/McKinsey в стратегическом управлении.
24. Опишите цели использования матрицы PEST(PESTLE)-анализа в стратегическом управлении.
25. Опишите существующие подходы к разработке бизнес-стратегий.
26. Опишите цели использования матрицы БКГ в стратегическом управлении.
27. Опишите цели стресс-тестирования бизнес-моделей и существующие методики.
28. Опишите содержание понятия «бизнес-модель».
29. Опишите различия между долгосрочным планированием и стратегическим планированием.
30. Опишите современные подходы к выбору факторов при проведении сценарного анализа.
31. Опишите матричные инструменты разработки корпоративной стратегии.
32. Опишите основные преимущества использования SWOT-анализа при разработке бизнес-стратегии.
33. Опишите цели использования концепции «5 рыночных сил» М. Портера в структуре стратегического анализа.
34. Охарактеризуйте основные цели использования матрицы БКГ.
35. Опишите основные формы практической реализации стратегического планирования.
36. Опишите основные инструменты разработки бизнес-стратегии.
37. Охарактеризуйте целесообразность использования инновационных форм бизнес-моделей в формировании системы управления компанией.
38. Охарактеризуйте целесообразность использования концепции ключевых факторов успеха (КФУ) в разработке бизнес-стратегии.
39. Опишите основные ошибки менеджеров при проведении SWOT-анализа.
40. Опишите современные подходы к идентификации драйверов развития сценариев при проведении сценарного анализа.

**Критерии оценивания.**

Опрос проводится на каждом практическом занятии (не менее 10 опросов за семестр). За участие в одном опросе студент получает до 3 баллов, максимум за семестр 30 баллов.

Критерии оценки за один доклад/сообщение:

3 балла – студент представил исчерпывающую информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;

2-1 баллов – студент представил информацию не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, пример неадекватны заданию;

0 баллов – содержит грубые ошибки, полностью искажающие реальную картину

### **Темы докладов/сообщений**

по дисциплине «Разработка корпоративных стратегий и бизнес-стратегий коммерческих организаций»  
(наименование дисциплины)

#### *Модуль 1 «Организация коммерческой деятельности»*

1.1 Отраслевая структура современной экономики. Динамика развития отраслей мировой и отечественной экономики.

1.2 Стратегии внедрения на рынок инновационных продуктов.

1.3 Цикл развития отрасли, цикл развития рынка, использование концепций циклического развития в стратегическом менеджменте.

1.4 Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты.

1.5 Структура системы кредитования бизнеса. Роль кредитных организаций в реализации бизнес-проектов

1.6 Структура цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках.

1.7 Особенности трансформации современных рынков. Трансформация организационной структуры компаний по мере трансформации целевых рынков.

1.8 Динамика развития подходов к повышению конкурентоспособности коммерческих организаций.

1.9 Классификации подходов к организации стратегического планирования. Организация процесса стратегического планирования в современных компаниях.

1.10 Развитие инновационно-емких отраслей промышленности.

#### *Модуль 2 «Разработка стратегий коммерческих компаний»*

2.1 Основные инструменты разработки корпоративных стратегий

2.2 Типология бизнес-стратегий по М. Портеру, использование в стратегическом процессе.

2.3 Наиболее важные инструменты разработки конкурентной стратегии (бизнес-стратегии).

2.4 Разработка прогнозов и сценарный анализ, основные преимущества и недостатки обоих подходов.

2.5 История создания сценарного анализа. Современные методики сценарного анализа.

2.6 Процесс разработки корпоративной стратегии на основе использования сценарного анализа

2.7 Корпоративные стратегии современных компаний. Наиболее диверсифицированные современные международные компании.

2.8 Концепция М. Портера, барьеры «на входе» в отрасль и «на выходе» из отрасли.

2.9 Бизнес-модели в современном стратегическом управлении. Инновационные формы бизнес-моделей.

2.10 Стресс-тестирование бизнес-моделей.

### **Критерии оценки:**

Студент может выступить максимум 4 раза за семестр, каждое задание оценивается максимум в 2,5 балла (максимум 10 б.)

Критерии оценки за один доклад/сообщение:

2,5 балла – студент представил исчерпывающую информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;

2-1 баллов – студент представил информацию не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, пример неадекватны заданию;

0 баллов – содержит грубые ошибки, полностью искажающие реальную картину.

### **Тесты письменные**

по дисциплине «Разработка корпоративных стратегий и бизнес-стратегий коммерческих организаций»  
(наименование дисциплины)

#### Модуль 1.

1. *Отраслевая структура современной экономики. Классификация отраслей экономики. Жизненный цикл отрасли, взаимовлияние отраслей в процессе развития экономики. Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты. Основные типы рынков (b2b, b2c, b2g), цикл развития рынка. Классификация товаров. Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты. Классификация отраслей экономики, взаимовлияние отраслей в процессе развития экономики.*

1.1 Анализ текущего этапа жизненного цикла современных отраслей промышленности дает следующие результаты:

- а) большинство отраслей развиваются параллельно;
- б) вследствие большой длительности этапов цикла развития отрасли динамику циклов невозможно отследить;
- в) циклическое развитие отраслей происходит преимущественно асинхронно.

1.2 Особенности инновационных продуктов выглядят следующим образом:

- а) внедрение на рынок этих продуктов обычно приносит большой доход;
- б) разработка и внедрение на рынок этих продуктов сопряжены с существенными расходами;
- в) разработка и реализация инновационных продуктов представляет собой наиболее прибыльный вид коммерческой деятельности.

1.3 Наиболее перспективным этапом развития рынка для начала бизнеса большинством компаний является:

- а) формирующийся рынок;
- б) сформированный рынок;
- в) развивающийся рынок.

2. *Основные компоненты внешней среды ведения коммерческой деятельности. Основные участники и стейкхолдеры в отрасли/на рынке. Структура цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках. Понятие рыночной силы, роль рыночной силы в формировании деловых взаимоотношений между поставщиками и клиентами. Источники финансирования бизнес-проектов. Роль кредитных организаций в реализации бизнес-проектов. Основные компоненты внешней среды ведения коммерческой деятельности. Основные участники и стейкхолдеры в отрасли/на рынке. Структура цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках.*

1.4 Обычно к стейкхолдерам относят следующие группы субъектов рынка:

- а) заинтересованные в результатах функционирования конкретного рынка;
- б) способные оказать влияние на функционирование конкретного рынка;
- в) наиболее информированные о перспективах развития конкретного рынка.

1.5 Цепочки создания ценности включают в себя:

- а) элементы и механизмы формирования ценности, ожидаемой целевым рынком;
- б) элементы и механизмы формирования стоимости предлагаемого целевому рынку продукта;
- в) элементы формирования ценности целевого рынка для компании-поставщика.

3. *Основные типы организационной структуры коммерческой компании. Управление экономической деятельностью компании. Организационные структуры компаний-лидеров на современных рынках. Трансформация организационной структуры компаний по мере трансформации целевых рынков. Основные типы организационной структуры коммерческой компании. Управление экономической деятельностью компании.*

1.6 Наиболее перспективный подход к формированию организационной структуры компании выглядит следующим образом:

- а) целесообразно использовать ранее сформированную организационную структуру вне зависимости от трансформации целевого рынка и отрасли в целом;
- б) целесообразно сформировать организационную структуру компании, сходную со структурой компаний-лидеров рынка;
- в) целесообразно трансформировать организационную структуру компании для адаптации к изменениям целевого рынка и отрасли в целом.

1.7 Наиболее часто используемая современными компаниями-производителями линейно-функциональная организационная структура имеет следующие преимущества:

- а) обеспечивает высокий уровень управляемости всей системой;
- б) обеспечивает высокий уровень гибкости деятельности компании;
- в) позволяет дифференцированно подходить к управлению деятельностью бизнес-единиц, ориентированных на различные целевые рынки.

4. *Понятие конкурентоспособности. Развитие концепции конкурентоспособности коммерческих компаний, связь эффективности концепций с этапами развития рынков. Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса, примеры из практики управления деятельностью различных компаний. Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса.*

1.8 Наиболее перспективный подход к управлению деятельностью коммерческой компании на современных рынках выглядит следующим образом:

- а) однозначная ориентация на достижение собственных целей;
- б) ориентация на противодействие конкурентам во всех аспектах деятельности;
- в) ориентация на поиск путей сотрудничества с конкурирующими компаниями.

1.9 Стратегические группы конкурирующих компаний представляют собой:

- а) конкурирующие компании, объединенные в альянсы на основе заключенных договоров;
- б) конкурирующие компании, объединенные сходными целями;
- в) конкурирующие компании, реализующие сходные стратегии на конкретном целевом рынке.

1.10 Наиболее перспективный подход к построению конкурентной стратегии выглядит следующим образом:

- а) целесообразно выбирать структуру конкурентной стратегии, лучше всего зарекомендовавшую себя на современных рынках;
- б) целесообразно выбирать структуру конкурентной стратегии в соответствии с этапом развития и особенностями целевого рынка;
- в) целесообразно выбирать структуру конкурентной стратегии, сходную со стратегией компании-лидера на данном рынке.

5. *Планирование деятельности компании, бизнес-план и план действий. Этапы развития подходов к планированию деятельности компании. Этапность процесса разработки планов.*

1.11 Бюджетирование, как подход к планированию деятельности коммерческой организации, основывается на представлении о:

- а) стабильности среды ведения бизнеса;
- б) интенсивной трансформации среды ведения бизнеса;
- в) необходимости высокого уровня прозрачности всех финансовых операций.

1.12 Стратегическое планирование деятельности коммерческой организации, основывается на представлении о:

- а) стабильности среды ведения бизнеса;
- б) интенсивной глобализации экономики;
- в) необходимости адаптации компании к трансформации среды ведения бизнеса.

1.13 При разработке планов деятельности современной коммерческой компании целесообразно использовать следующую последовательность действий:

- а) анализ полученных от руководства/владельцев целей деятельности, анализ ситуации, разработка стратегии, разработка плана действий;
- б) анализ полученных от руководства/владельцев целей деятельности, анализ ситуации, разработка плана действий, разработка стратегии;
- в) анализ ситуации, анализ полученных от руководства/владельцев целей деятельности, разработка стратегии, разработка плана действий.

6. *Ресурсы компании, классификация ресурсов. Анализ ресурсов, доступных для использования менеджментом. Анализ ресурсов, доступных для использования менеджментом.*

1.14 Значимость доступных для использования менеджментом ресурсов при разработке корпоративной стратегии обусловлена:

- а) целесообразностью выбора новых направлений деятельности компании на основе анализа достаточности ресурсов для преодоления барьеров «на входе» в отрасль;
- б) целесообразностью внедрения системы стратегического управления издержками;
- в) целесообразностью проведения сравнения использования ресурсов каждой бизнес-единицей.

1.15 Значимость доступных для использования менеджментом ресурсов при разработке бизнес-стратегии обусловлена:

- а) целесообразностью сравнения доступных ресурсов с ресурсами, используемыми ближайшими конкурентами;



б) целесообразностью выбора компонентов бизнес-стратегии на основе анализа наличия необходимых для реализации каждой функциональной стратегии ресурсов;

в) целесообразностью оптимального использования стратегических ресурсов.

*7. Понятие стратегического управления. Стратегическое планирование, его основные цели. Различия стратегического и долгосрочного планирования.*

1.16 Основной целью стратегического планирования является:

а) оптимальное распределение функционала между подразделениями компании;

б) создание основы для трансформации организационной структуры компании;

в) моделирование успешной деятельности компании в период реализации разрабатываемой стратегии.

1.17 Основной особенностью стратегического управления является:

а) максимально эффективное использование ресурсов компании;

б) разработка и практическая реализация модели деятельности компании, нацеленной на занятие искомого места в трансформирующейся отрасли;

в) нейтрализация наиболее неблагоприятных факторов внешней среды.

1.18 Основным отличием стратегического планирования от долгосрочного планирования является:

а) использование более современного инструментария;

б) использование более обоснованных прогнозов развития ситуации на рынке;

в) ориентация стратегического планирования на моделирование (на основе использования сценарного анализа) нацеленной на достижение коммерческого успеха деятельности компании в условиях интенсивной трансформации отрасли.

*8. Основные формы процесса стратегического планирования, их преимущества и недостатки. Организация процесса стратегического планирования в современных компаниях. Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса.*

1.19 Основным слабым местом подхода к стратегическому планированию, обозначаемого, как garbagecan, является:

а) краткосрочный характер разрабатываемых планов;

б) слабый контроль обоснованности использования ресурсов;

в) хаотичный характер процесса разработки планов.

1.20 Основным слабым местом подхода к стратегическому планированию, обозначаемого, как корпоративное планирование, является:

а) демотивация персонала, участвующего в реализации запрограммированного, длительного процесса планирования;

б) краткосрочный характер разрабатываемых планов;

в) громоздкий, негибкий процесс разработки планов.

## Модуль 2.

*. Классификация стратегий коммерческой компании. Корпоративная стратегия, основные цели ее разработки. Корпоративные стратегии современных компаний. Наиболее диверсифицированные*

*современные компании. Анализ привлекательности отраслей при разработке корпоративной стратегии.*

2.1 Основной целью изменения корпоративной стратегии является:

- а) размещение активов компании в наиболее прибыльных отраслях;
- б) оптимизация организационной структуры компании;
- в) совершенствование системы управления издержками.

2.2 Основной целью анализа привлекательности отраслей, в которых работает компания, является:

- а) решение вопроса об инвестировании средств в развитие данного направления коммерческой деятельности компании;
- б) анализ уровня и специфики конкуренции в данной отрасли;
- в) анализ перспектив реализации инновационных программ в каждой анализируемой отрасли.

2.3 Критерии привлекательности отрасли при разработке корпоративной стратегии формируются на основе:

- а) анализа реализуемых конкурентами стратегий;
- б) анализа целей компании;
- в) анализа динамики развития «смежных» отраслей.

10. *Ревизия перспективности существующих направлений деятельности компании. Использование матрицы GE/McKinsey. Использование матрицы GE/McKinsey.*

2.4 Основной целью использования матрицы GE/McKinsey является:

- а) обоснованное решение вопроса о распределении инвестиций между существующими направлениями деятельности компании;
- б) идентификация наиболее перспективных направлений деятельности компании;
- в) оценка эффективности управленческой деятельности руководителя каждого направления.

2.5 Использование матрицы GE/McKinsey для выявления «новых» для компании, перспективных направлений деятельности характеризуется следующими соображениями:

- а) предполагает проведение анализа «смежных» с существующими направлениями деятельности отраслей;
- б) ограничено в связи со сложностью определения конкурентной позиции компании в «новой» отрасли (в которой она прежде не вела деятельность);
- в) предполагает расчет «виртуальной» конкурентной позиции в «новой» отрасли.

2.6 Обновление стратегий управления существующими направлениями деятельности компании может изменить положение данной бизнес-единицы в матрице GE/McKinsey следующим образом:

- а) изменить положение бизнес-единицы на оси «Привлекательность отрасли»;
- б) изменить положение бизнес-единицы на оси «Конкурентная позиция»;
- в) изменить положение бизнес-единицы по обеим осям.

11. *Выбор новых направлений деятельности компании. Использование матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль». Концепция М. Портера, барьеры «на входе» в отрасль и «на выходе» из отрасли. Использование матрицы*

*«Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль».*

2.7 Основной целью использования матрицы Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль» является:

- а) обоснованное решение вопроса об инвестировании в «новые» (для компании) направления деятельности;
- б) идентификация наиболее прибыльных направлений деятельности конкурирующих компаний;
- в) разработка сценариев трансформации конкретных отраслей промышленности/бизнеса.

2.8 Использование матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль» для выявления «новых» для компании, перспективных направлений деятельности предусматривает:

- а) анализ перспектив развития потенциально доступных для компании отраслей;
- б) оценку вероятности развертывания конкурирующими компаниями деятельности в смежных отраслях;
- в) разработку стратегий управления издержками при работе в «новых» отраслях.

2.9 Высокие барьеры «на входе» в отрасль (по М. Портеру) оказывают следующее влияние на деятельность работающих в отрасли компаний:

- а) затрудняют входение в отрасль «новых» компаний и защищают позиции работающих в отрасли компаний;
- б) замедляют развитие новых отраслей;
- в) ужесточают конкуренцию в отрасли.

*12. Сбор и обработка информации при разработке корпоративной стратегии. Основные источники и методы сбора/обработки информации. Статистические методы обработки информации. Сбор и обработка информации при разработке корпоративной стратегии.*

2.10 К основным критериям привлекательности отрасли, оцениваемым при разработке корпоративной стратегии, можно отнести:

- а) минимальное количество работающих в отрасли компаний;
- б) интенсивный рост фактической емкости формирующих отрасль рынков;
- в) стабильность объемов спроса на производимую участниками отрасли продукцию.

2.11 Основной целью использования дисперсионного анализа при обработке результатов изучения внешней среды ведения бизнеса является:

- а) поиск взаимосвязи между различными процессами путём исследования значимости различий в средних значениях показателей;
- б) изучение различий между двумя или большим количеством групп объектов с использованием данных о разнообразии нескольких признаков, отличающих эти объекты друг от друга;
- в) идентификация драйверов трансформации ситуации в отрасли.

*13. Специфика бизнес-стратегии, выбор целевых рынков. Типология типовых бизнес-стратегий М. Портера. Матрица М. Портера. Выбор целевого рынка. Выбор типовой бизнес-стратегии.*

2.12 Основной целью использования матрицы М. Портера является:

- а) выбор наиболее перспективных направлений коммерческой деятельности компании;
- б) разработка подхода к снижению издержек;
- в) выбор оптимальной типовой бизнес-стратегии для конкретного целевого рынка.

2.13 Основной целью разработки бизнес-стратегии является:

- а) выбор комплекса потенциально наиболее эффективных функциональных стратегий, которые могут быть реализованы на основе использования имеющихся в распоряжении менеджмента ресурсов;
- б) идентификация наиболее перспективных клиентов на конкретном целевом рынке;
- в) идентификация ключевых звеньев цепочки создания ценности для целевого рынка.

14. *Инструменты выбора бизнес-стратегии, их преимущества и недостатки (SWOT-анализ, PEST (PESTLE)-анализ, «5 конкурентных сил» М. Портера). Использование SWOT-анализа, PEST (PESTLE)-анализа и 5 конкурентных сил М. Портера при разработке бизнес-стратегии.*

2.14 Основной целью использования матрицы SWOT-анализа является:

- а) разработка стратегии продвижения продукта на конкретном целевом рынке;
- б) идентификация наиболее активных конкурирующих компаний;
- в) разработка методики оценки конкурирующих компаний.

2.15 Основной целью использования матрицы PEST (PESTLE)-анализа является:

- а) идентификация основных драйверов трансформации внешней среды ведения бизнеса;
- б) оценка основных путей развития законодательного регулирования ведения конкретных видов коммерческой деятельности;
- в) идентификация наиболее вероятных трендов изменения курса национальной валюты.

2.16 Основной целью использования инструмента «5 конкурентных сил» М. Портера является:

- а) идентификация новых возможностей развития бизнеса компании;
- б) идентификация трендов развития конкурентной борьбы в отрасли;
- в) идентификация наиболее существенных источников ограничивающего влияния на бизнес компании.

15. *Концепция Ключевых факторов успеха (КФУ). Использование КФУ при разработке бизнес-стратегии. Использование КФУ при разработке бизнес-стратегии.*

2.17 Основной целью использования концепции ключевых факторов успеха (КФУ) при разработке бизнес-стратегии является:

- а) формирование бизнес-стратегии из функциональных стратегий, нацеленных на ключевые факторы достижения успеха на целевом рынке;
- б) выбор подхода к снижению стоимости деятельности компании на целевом рынке;
- в) выбор оптимальной типовой бизнес-стратегии для конкретного целевого рынка.

2.18 Ключевые факторы успеха (КФУ) представляют собой:

- а) формирующиеся на основе происходящих на рынке процессов наиболее интенсивные ожидания групп участников рынка; реализация этих ожиданий компанией-поставщиком может привести ее к коммерческому успеху;

б) ресурсы/способности компании, обеспечивающие ей достижение коммерческого успеха на целевом рынке;

в) программы действий компании, нацеленные на достижение коммерческого успеха.

16. *Бизнес-модель, как инструмент разработки бизнес-стратегии. Анализ устойчивости бизнес-моделей к влиянию внешних факторов. Бизнес-модели в современном стратегическом управлении. Инновационные формы бизнес-моделей. Анализ устойчивости бизнес-моделей к влиянию внешних факторов.*

2.19 Бизнес-модель представляет собой:

а) упрощенное схематическое отображение комплекса бизнес-процессов компании;

б) схематическое отображение корпоративной стратегии компании;

в) модель перемещения продукции компании от склада готовой продукции производителя до склада покупателя.

2.20 Стресс-устойчивость бизнес-модели отражает:

а) устойчивость бизнес-процессов компании к влиянию неблагоприятных факторов и неопределенностей в рамках наиболее вероятных сценариев развития ситуации;

б) устойчивость функционирования компании к действиям наиболее активных конкурентов;

в) потенциал устойчивости системы сбыта продукции к изменению системы законодательного регулирования функционирования отрасли, в которой работает компания.

### **Инструкция по выполнению**

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

#### **Критерии оценки.**

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

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

### **Групповые и индивидуальные творческие задания/проекты**

1. Разработайте модель анализа внешней среды (виды собираемой информации, источники информации и методы ее получения) для выбора менеджментом фармацевтической компании (производство препаратов для применения в больнице) новых направлений деятельности.

2. Разработайте модель анализа внешней среды (виды собираемой информации, источники информации и методы ее получения) для выбора менеджментом фабрики игрушек новых направлений деятельности.

3. Разработайте структуру процесса создания корпоративной стратегии (с указанием видов собираемой информации, источников информации и методов ее получения) менеджментом компании, производящей сельскохозяйственное оборудование.

4. Разработайте структуру процесса создания бизнес-стратегии (с указанием видов собираемой информации, источников информации и методов ее получения) для рынка Ростовской области менеджментом компании, предлагающей услуги уборки офисных помещений (клининг).

5. Опишите специфику, преимущества и недостатки существующих подходов к описанию конкурирующих компаний.

### **Критерии оценки.**

Каждое задание оценивается максимум в 4 балла, Всего выполняется 5 заданий за семестр (максимум 20 б.).

для каждого задания/проекта:

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

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

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

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

### **Задания для контрольных работ студентов ЗФО**

1. Разработайте модель последовательного применения нескольких стратегических инструментов при создании корпоративной стратегии.
2. Опишите специфику, преимущества и недостатки существующих подходов к выбору целевого рынка.
3. Опишите специфику, преимущества и недостатки существующих подходов к оценке фактической емкости рынка.
4. Разработайте структуру процесса контроля эффективности реализации бизнес-стратегии коммерческой компании.
5. Разработайте структуру процесса модификации корпоративной стратегии диверсифицированной международной компании.

### **Критерии оценки:**

Выполните одно задание на выбор на примере реально существующей организации.

- оценка «зачтено» (50-100 баллов) выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу, получил обоснованные результаты и смог их квалифицированно объяснить;
- оценка «не зачтено» (0-49 баллов) выставляется при отсутствии результатов.

### **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 экзамена.

Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3, два теоретических вопроса и одно задание из раздела «Групповые и индивидуальные творческие задания». Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Магистранты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **Приложение 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины «Разработка корпоративных

стратегий и бизнес-стратегий коммерческих организаций»

Учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются:

Классификация отраслей экономики. Жизненный цикл отрасли, взаимовлияние отраслей в процессе развития экономики. Инновационно-емкие отрасли и инновационные продукты. Основные типы рынков (b2b, b2c, b2g), цикл развития рынка. Классификация товаров. Основные компоненты внешней среды ведения коммерческой деятельности. Основные участники и стейкхолдеры в отрасли/на рынке. Структура цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках. Понятие рыночной силы, роль рыночной силы в формировании деловых взаимоотношений между поставщиками и клиентами. Управление экономической деятельностью компании. Источники финансирования бизнес-проектов, роль кредитных организаций в реализации бизнес-проектов. Основные типы организационной структуры коммерческой компании. Организационные структуры компаний-лидеров на современных рынках. Трансформация организационной структуры компаний по мере трансформации целевых рынков. Понятие конкурентоспособности. Развитие концепции конкурентоспособности коммерческих компаний, связь эффективности концепций с этапами развития рынков. Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса, примеры из практики управления деятельностью различных компаний. Планирование деятельности компании, бизнес-план и план действий. Этапы развития подходов к планированию деятельности компании. Этапность процесса разработки планов. Ресурсы компании, классификация ресурсов. Анализ ресурсов, доступных для использования менеджментом. Понятие стратегического управления. Стратегическое планирование, его основные цели. Основные формы процесса стратегического планирования, их преимущества и недостатки. Организация процесса стратегического планирования в современных компаниях. Классификация стратегий коммерческой компании. Корпоративная стратегия, основные цели ее разработки, корпоративные стратегии современных компаний. Наиболее диверсифицированные современные компании. Ревизия перспективности существующих направлений деятельности компании. Использование матрицы GE/McKinsey. Выбор новых направлений деятельности компании. Использование матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль». Концепция М. Портера, барьеры «на входе» в отрасль и «на выходе» из отрасли. Сбор и обработка информации при разработке корпоративной стратегии. Основные источники и методы сбора/обработки информации. Статистические методы обработки информации. Специфика бизнес-стратегии, выбор целевых рынков. Типология типовых бизнес-стратегий М. Портера. Матрица М. Портера. Инструменты выбора бизнес-стратегии, их преимущества и недостатки (SWOT-анализ, PEST(PESTLE)-анализ, 5 конкурентных сил М. Портера). Концепция Ключевых факторов успеха (КФУ). Использование КФУ при разработке бизнес-стратегии. Бизнес-модель, как инструмент разработки бизнес-стратегии. Анализ устойчивости бизнес-моделей к влиянию внешних факторов. Бизнес-модели в современном стратегическом управлении. Инновационные формы бизнес-моделей.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки: Анализ отраслей

экономики, жизненного цикла отрасли и взаимовлияния отраслей в процессе развития экономики. Анализ инновационно-емких отраслей и инновационных продуктов. Основные типы рынков (b2b, b2c, b2g), цикл развития рынка. Классификация товаров. Основные компоненты внешней среды ведения коммерческой деятельности. Основные участники и стейкхолдеры в отрасли/на рынке. Анализ структуры цепочек создания ценности в разных отраслях/на разных рынках, рыночной силы, роли рыночной силы в формировании деловых взаимоотношений между поставщиками и клиентами. Управление экономической деятельностью компании. Источники финансирования бизнес-проектов, роль кредитных организаций в реализации бизнес-проектов. Основные типы организационной структуры коммерческой компании. Организационные структуры компаний-лидеров на современных рынках. Трансформация организационной структуры компаний по мере трансформации целевых рынков. Понятие конкурентоспособности. Развитие концепции конкурентоспособности коммерческих компаний, связь эффективности концепций с этапами развития рынков. Результативность различных подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса, примеры из практики управления деятельностью различных компаний. Планирование деятельности компании, бизнес-план и план действий. Этапы развития подходов к планированию деятельности компании. Этапность процесса разработки планов. Ресурсы компании, классификация ресурсов. Анализ ресурсов, доступных для использования менеджментом. Понятие стратегического управления. Стратегическое планирование, его основные цели. Основные формы процесса стратегического планирования, их преимущества и недостатки. Организация процесса стратегического планирования в современных компаниях. Классификация стратегий коммерческой компании. Корпоративная стратегия, основные цели ее разработки, корпоративные стратегии современных компаний. Наиболее диверсифицированные современные компании. Ревизия перспективности существующих направлений деятельности компании. Использование матрицы GE/McKinsey. Выбор новых направлений деятельности компании. Использование матрицы «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров «на входе» в отрасль». Концепция М. Портера, барьеры «на входе» в отрасль и «на выходе» из отрасли. Сбор и обработка информации при разработке корпоративной стратегии. Основные источники и методы сбора/обработки информации. Статистические методы обработки информации. Специфика бизнес-стратегии, выбор целевых рынков. Типология типовых бизнес-стратегий М. Портера. Матрица М. Портера. Инструменты выбора бизнес-стратегии, их преимущества и недостатки (SWOT-анализ, PEST(PESTLE)-анализ, 5 конкурентных сил М. Портера). Концепция Ключевых факторов успеха (КФУ). Использование КФУ при разработке бизнес-стратегии. Бизнес-модель, как инструмент разработки бизнес-стратегии. Анализ устойчивости бизнес-моделей к влиянию внешних факторов. Бизнес-модели в современном стратегическом управлении. Инновационные формы бизнес-моделей.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

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



Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения: интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий.