

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 18.11.2024 13:41:29

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

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

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Введение в международный менеджмент**

Направление 38.03.02 Менеджмент  
Направленность 38.03.02.05 "Международный менеджмент"

Для набора 2022 года

Квалификация  
Бакалавр

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

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	16			
Неделя	16			
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 вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.т.н., доц., Филин Н.Н.; ст. преп., Булатова Р.М.

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

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

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
методы, технологии особенности кросс-функциональных процессов организации (соотнесено с индикатором ПК-1.1) ; методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-2.1);
<b>Уметь:</b>
планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые консультационные мероприятия (соотнесено с индикатором ПК-1.2); осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-2.2);
<b>Владеть:</b>
навыками разработки стратегий международных компаний, управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществление мероприятий в кросс-культурных организациях (соотнесено с индикатором ПК-1.3); 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 / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1. "Введение международный менеджмент". Сущность менеджмента. Основные функции менеджмента. Задачи и методы управления. Виды менеджмента. Формирование стратегического видения. Понятия: стратегия, миссия, видение, цель. / Лек /	2	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема 2. "Стратегии и методы управления". Основные базовые стратегии бизнеса. Стратегии концентрированного (ограниченного роста). Стратегии роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Уровни стратегии и управления. / Лек /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема 3. "Анализ внешней и внутренней среды международных компаний". 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. / Лек /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Тема 4. "Анализ внешней среды международной компании". STEP-анализ Общие сведения о методе. Основные факторы PEST-анализа. Вариации и расширенные варианты PEST-анализа. Алгоритм проведения PEST-анализа. / Лек /	2	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.5	Тема 5. "Анализ внешней и внутренней среды международной организации". SWOT-анализ. Внутренние сильные и слабые стороны организации. Формулировка возможных сильных и слабых	2	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	сторон организации. Внешние возможности и угрозы. / Лек /				
1.6	Тема 6. "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»)). / Лек /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	Тема 7. "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. / Лек /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.8	Тема 8. "Функциональные стратегии". 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. / Лек /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.9	Тема 9. "Матрица И. Ансоффа и стратегии роста бизнеса". Четыре возможных стратегии роста бизнеса: Проникновение на международный рынок. Развитие рынка. Развитие продукта. Диверсификация. Элементы матрицы Ансоффа. Виды рынков и виды товаров. Возможности реализации стратегий. / Лек /	2	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.10	Тема 10. "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. / Лек /	2	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.11	Тема 11. "Концепция стратегического управления Arthur D. Little (ADL)" Структура модели ADL/LC. Этапы процесса стратегического планирования. Стадии зрелости отрасли. Стадии жизненного цикла отрасли. / Лек /	2	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

## Раздел 2. Разработка комплекса стратегий. Реализация стратегий

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 1. "Введение в международный менеджмент". 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. / Пр /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема 2. "Стратегии и методы управления". 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. / Пр /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Тема 3. "Анализ внешней и внутренней среды международной компании". SWOT-анализ. Построение матрицы SWOT-анализа: заполнение матрицы, исключение не приоритетных и лишних факторов в каждом поле, пошаговая фильтрация: проверка сильных и слабых	2	6	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	сторон, проверка возможностей роста и угроз. Построение финальной таблицы выводов. Использование SWOT-матрицы на практике. Разработка стратегий. Выполнение заданий в LibreOffice. / Пр /				
2.4	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. / Пр /	2	6	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Тема 5. "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. / Пр /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Контрольная проверка знаний. Опрос и проведение тестирования с использованием ЭОС. / Пр /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	Тема 6. "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. / Пр /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Тема 7. "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. / Пр /	2	6	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Тема 8. "Концепция стратегического управления Arthur D. Little (ADL)". 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, конкурентоспособности. Выбор стратегии. Выводы. Выполнение заданий в LibreOffice. / Пр /	2	6	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.10	Контрольная проверка знаний. Опрос и проведение тестирования с использованием ЭОС. / Пр /	2	4	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.11	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 культур: диагностика и типология". / Ср /	2	34	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.12	Курсовая работа. Перечень тем для курсовой работы представлены в приложении 1 к рабочей программе дисциплины. / Ср /	2	30	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.13	/ Экзамен /	2	36	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Евсеева, О. А., Евсеева, С. А.	Международный менеджмент: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019	<a href="https://www.iprbookshop.ru/83323.html">https://www.iprbookshop.ru/83323.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Макарова Е. Л., Подопригора М. Г.	Международный менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону, Таганрог: Южный федеральный университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=499751">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=499751</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Управление риском: журнал	Москва: Анкил, 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=435799">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=435799</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561493">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561493</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Смирнова, И. Ю.	Международный менеджмент. Практикум: учебное пособие	Симферополь: Университет экономики и управления, 2019	<a href="https://www.iprbookshop.ru/89494.html">https://www.iprbookshop.ru/89494.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "ГАРАНТ"

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

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

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

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

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

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

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ 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 организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации			
З- методы, технологии особенности 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, курсовой работы, решении кейсов и задач.	Точность, полнота и содержательность ответ в тесте; Активное участие в дискуссии при проведении ДИ; правильность решения тестовых заданий полнота и содержательность реферата; умение приводить примеры в курсовой, реферате; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке реферата. курсовой работы;	Вопросы к экзамену (1-65) Реферат (1-38) Курсовая работа (1-49) Деловая игра Тест (1-35) Кейс –задача (1-7) Разноуровневые задачи (1-5)
У - планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые консультационные мероприятия;	составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, при подготовке реферата и курсовой работы	Точность, полнота и содержательность ответ в тесте; правильность решения тестовых заданий полнота и содержательность реферата; умение приводить примеры в курсовой, реферате; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке реферата. курсовой работы;	Вопросы к экзамену (1-65) Реферат (1-38) Курсовая работа (1-49) Деловая игра Кейс –задача (1-7) Разноуровневые задачи (1-5)



<p>В – навыками разработки стратегий международных компаний, управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий в кросс-культурных организациях;</p>	<p>Правильность анализа, обоснованность метода разработки стратегии при решении кейса. Правильные расчеты и схемы при решении задач, приведение примеров из различных отраслей менеджмента</p>	<p>Активное участие в дискуссии в деловой игре; правильность решения тестовых заданий; умение привести примеры и сравнить полученные результаты с рекомендациями дополнительной литературы. умение приводить примеры в курсовой, реферате; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке реферата. курсовой работы</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-65) Реферат Курсовая работа (1-49) Деловая игра Кейс –задача (1-7) Разноуровневые задачи (1-5)</p>
<p>ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации</p>			
<p>З – методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;</p>	<p>составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, при подготовке реферата и курсовой работы</p>	<p>Точность, полнота и содержательность ответ в тесте; правильность решения тестовых заданий полнота и содержательность реферата; умение приводить примеры в курсовой, реферате; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке реферата. курсовой работы;</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-65) Реферат (1-38) Курсовая работа (1-49) Деловая игра Тест (1-35) Кейс –задача (1-7) Разноуровневые задачи (1-5)</p>
<p>У- осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений;</p>	<p>осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводит сбор</p>	<p>Точность, полнота и содержательность ответ в тесте; Ведение дискуссии при обсуждении реферата; правильность решения тестовых заданий полнота и содержательность реферата; умение</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-65) Реферат (1-38) Курсовая работа (1-49) Деловая игра Кейс –задача (1-7) Разноуровневые задачи (1-5)</p>

	и обработку данных, необходимых для выполнения тестовых заданий, написания реферата, курсовой работы, решении кейсов и задач.	приводить примеры в курсовой, реферате; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке реферата. курсовой работы;	
В - навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.	Правильность анализа, обоснованность метода разработки стратегии при решении кейса. Правильные расчеты и схемы при решении задач, приведение примеров из различных отраслей менеджмента	Активное участие в дискуссии в деловой игре; правильность решения тестовых заданий; умение привести примеры и сравнить полученные результаты с рекомендациями дополнительной литературы. умение приводить примеры в курсовой, реферате; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке реферата. курсовой работы	Вопросы к экзамену (1-65) Реферат Курсовая работа (1-49) Деловая игра Кейс –задача (1-7) Разноуровневые задачи (1-5)

### 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 международной компании
3. Модели стратегий по Г.Минцбергу
4. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции международной компании
5. Конкурентное преимущество – источники формирования
6. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе международного 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 международном менеджменте
10. Модели стратегического менеджмента
11. SWOT-анализ, основные виды, их преимущества и недостатки. Провести SWOT – анализ международной компании
12. Многофакторный системный анализ
13. SNW-подход к анализу внутренней среды компании. Провести SNW - анализ международной компании
14. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
15. Стратегические цели, их декомпозиция. Привести примеры стратегических целей международной компании
16. Стратегические детерминанты и ограничения, их роль в процессе разработки стратегии
17. SNW-анализ по продукту, провести анализ.
18. Использование матриц BCG, GE/McKinsey, ADL-LC при разработке бизнес-стратегий
19. Анализ финансового состояния международной компании, стратегический финансовый баланс
20. Основные этапы цикла реализации стратегии. Разработать схему цикла реализации стратегии международной компании
21. Задачи функции подразделения стратегического развития в компании
22. Разработка товарной стратегии. Оценка портфеля продуктов компании (на примере реально существующей компании)
23. Выбор целевых сегментов – преимущества и недостатки существующих подходов. Провести выбор на примере реально существующей компании
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. Привести примеры КФУ
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 международного 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. Привести пример структуры

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

38.Иерархия стратегий компании. Разработка комплекса стратегий на примере реально существующей компании.

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. Построить матрицу для международной компании

44.Стратегия позиционирования, основные принципы и методы разработки.

45.Стратегический анализ. Анализ международного 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 международной 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 международной 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 международной компании. Концепция SMART.
64. Сегментарная структура современных рынков. Критерии выбора продукта покупателем.
65. Маркетинговые исследования при проведении стратегического анализа.

Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса и одну задачу из раздела «Разноуровневые задачи» или «Кейс – задачи».

### **Критерии оценивания**

- 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».

### **Примерная тематика курсовых работ**

1. Разработка структуры управления международной организацией, ориентированной на решение стратегических задач.
2. Разработка функциональных стратегий.
3. Разработка стратегии на корпоративном уровне.
4. Стратегический анализ диверсифицированной международной компании.
5. Специфика развития предприятий малого бизнеса на стадиях жизненного цикла.
6. Развитие деятельности малых предприятий с позиций школ стратегического планирования.

7. Анализ тенденций стратегического развития малого предпринимательства за рубежом.

8. Анализ параметров внешней среды предприятий малого и среднего бизнеса.

9. Определение потенциала развития предприятия малого бизнеса на стадии роста.

10. Формирование модели стратегического планирования на стадии роста предприятия малого бизнеса.

11. Стратегический анализ отрасли.

12. Портфельный анализ диверсифицированной компании.

13. Разработка стратегии международной организации с применением экспертных методов.

14. Проведение стратегического анализа международной организации в условиях рыночной экономики.

15. Процесс стратегического планирования. Построение графика проведения поэтапной процедуры.

16. Повышение эффективности деятельности предприятия путем разработки и согласования функциональных стратегий.

17. Разработка инвестиционной стратегии предприятия.

18. Анализ методов стратегического управления.

19. Стратегические альянсы, стратегия синергии.

20. Управление конкурентными преимуществами предприятия на стадии роста.

21. Разработка сбалансированной системы показателей в международной компании.

22. Стратегический анализ потребителей и конкурентов предприятия малого бизнеса. Разработка стратегии, основанной на горизонтальной интеграции.

23. «Цепочка ценностей» М. Портера и система McKinsey как элементы создания структуры управленческого анализа.

24. Опыт применения стратегического менеджмента.

25. Методы стратегического менеджмента.

26. Отраслевой анализ и отраслевые стратегии.

27. Функциональные стратегии.

28. Стратегический менеджмент в малом и среднем бизнесе.

29. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

30. Бизнес-планирование в системе стратегического менеджмента.

31. Производственные (операционные) стратегии.

32. Стратегии управления человеческими ресурсами.

33. Финансовые стратегии.

34. Инновационные стратегии.

35. Учет отраслевых особенностей в стратегическом менеджменте (например: «Стратегический менеджмент в коммерческом банке»).

36. Продуктовые стратегии.

37. Ценовые стратегии.

38. Конкурентный анализ и конкурентные стратегии.

39. Стратегическое сегментирование и позиционирование.
40. Портфельный анализ и портфельные стратегии.
41. Стратегии диверсификации.
42. Стратегии интеграции.
43. Реализация стратегии.
44. Стратегическое руководство.
45. Управление проектами в международном менеджменте.
46. Организационные аспекты международного менеджмента.
47. Процессный подход (бизнес-процессы) в системе международного менеджмента.
48. Поведенческие аспекты стратегического менеджмента.
49. Стратегический менеджмент и корпоративная (организационная) культура.

Указания по выполнению курсовой работы приведены в Приложении 2  
Методические указания

### **Критерии оценивания**

- 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) – курсовая работа не связана с темой, наличие грубых ошибок в работе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

### **Кейс - задачи**

#### **Кейс – задача 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, устанавливая 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 сужения 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 1 – Таблица СТЭП-анализа

Факторы	Знак влияния +, -	Качественная оценка	Балльная оценка $b_i$	Вес фактора $w_j$	Важность фактора $w_j b_i$	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:

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

$R_{ij}$  – 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:

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

$\mathcal{E}$  – число экспертов;

$n$  – число критериев;

$T$  – число критериев, получивших одинаковый ранг.

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

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

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

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
			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:  $x_{16}$ ,  $x_{17}$ .

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:

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

$\mathcal{E}$  – число экспертов;

$n$  – число критериев;

$T$  – число критериев, получивших одинаковый ранг.

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

### Кейс – задача 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 фирмы запросам потребителей	Полное	Частичное	Несоответствие	10	0,3	3
Кол-во инновационных	>5	2-4	<2	0	0,1	0

внедрений за год (фирменные приложения, доп. услуги и т.д.)						
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
---------	------	-----	-----	-------	-------------	--------



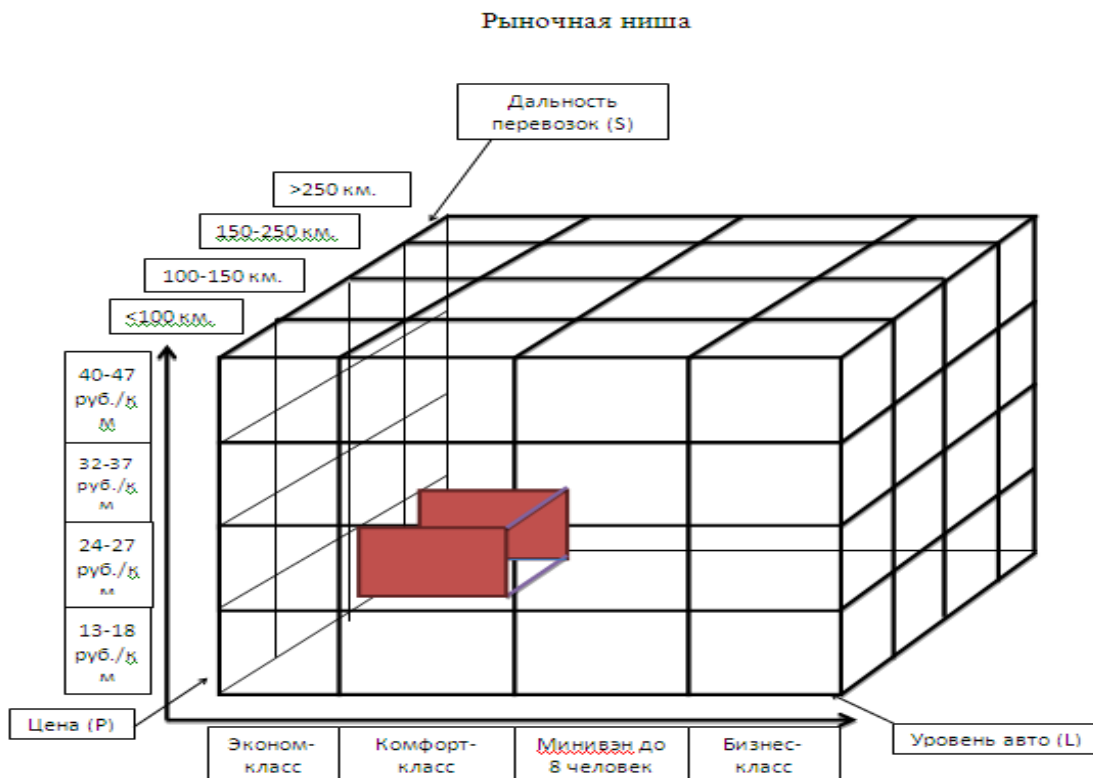
Эфф. работы информационного центра	Высокая	Средняя	Низкая	5	0,2	1,5
Соответствие ценовой политики фирмы запросам потребителей	Полное	Частичное	Несоответствие	10	0,3	3
Кол-во инновационных внедрений за год (фирменные приложения, доп. услуги и т.д.)	>10	6-9	<6	5	0,2	1
Охват компанией РФ в %	>13%	10-13%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

### Кейс – задача 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.

#### **Кейс – задача 4**

##### ***Построение дерева целей.***

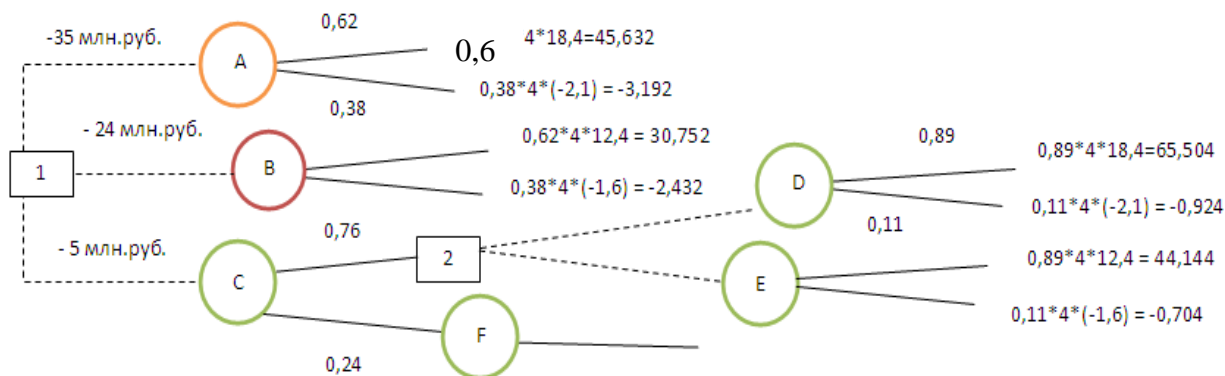
Компания «Карета» рассматривает вопрос об увеличении своей доли на рынке с помощью открытия своих филиалов в других городах. Возможны три варианта действий.

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

### Кейс – задача 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:

$$ТРР = V_{ан_i} / V_{пр_i} ;$$

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

$V_{пр_i}$  – 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.

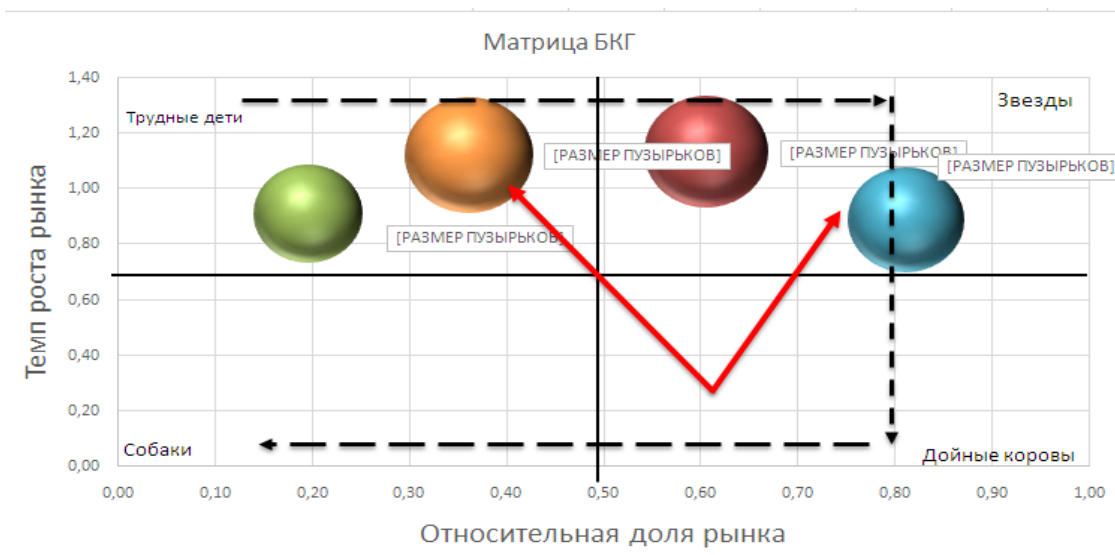
«Дойная корова» - зрелый продукт.

«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

Построить матрицу БКГ, сформировать стратегию

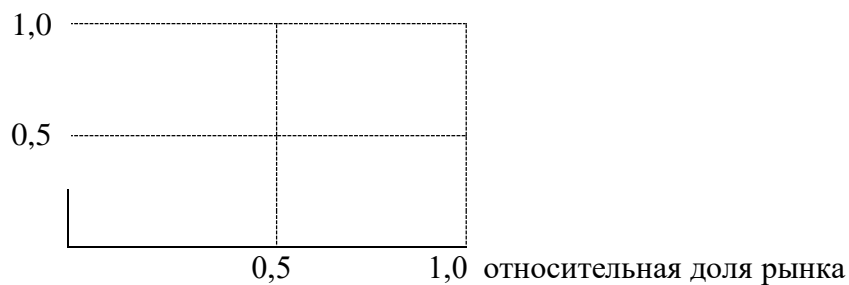
#### Характеристика портфеля предложений предприятия

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

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



рекомендации по продуктовой политике многономенклатурной фирмы.

уйте

## Кейс – задача 6

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 (CA)	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> </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> </ul>
Вертикальная интеграция	Риск предприятия



## 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, заносится 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.

### Кейс – задача 7

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

									я
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 (СА)

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	сменяемый	0	1	2	3	4	5	6	фиксированный
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.

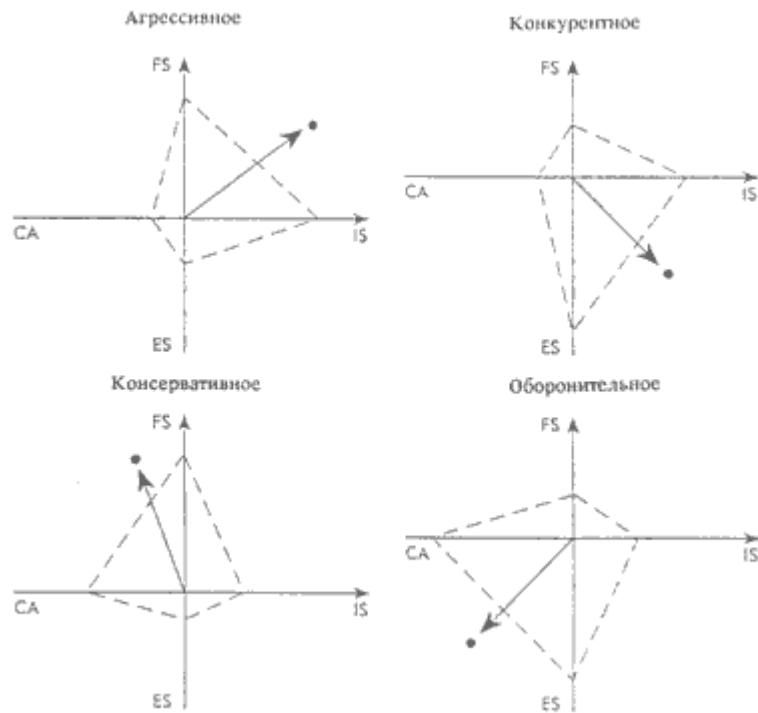
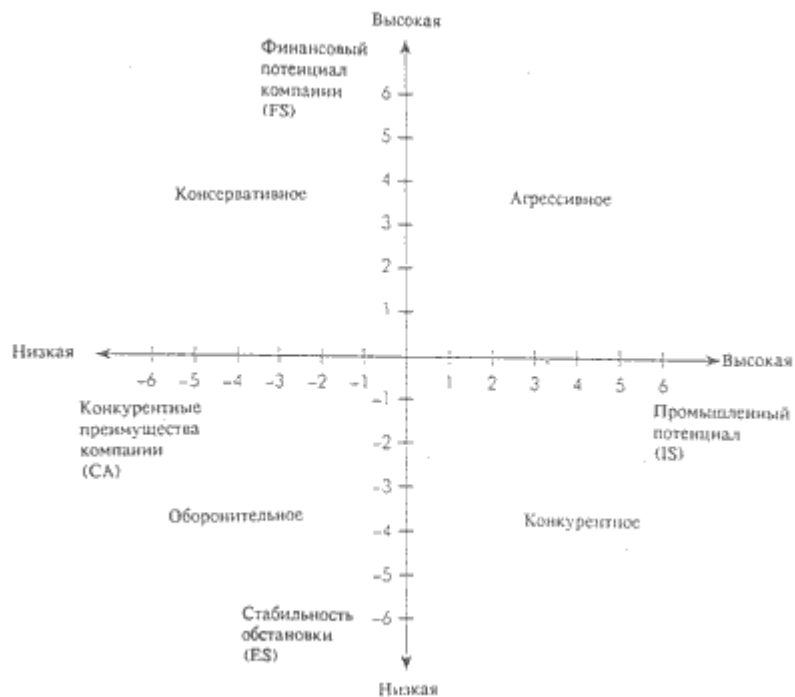


Схема 7.3 Графическое представление различных стратегических состояний

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.

### Критерии оценивания.

За каждую правильно решенную кейс-задачу студент получает 5 баллов. В семестр студент решает не больше 6 задач. Максимально в семестр за решение кейс – задач 30 баллов.

### Разноуровневые задачи

#### Задача 1

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.

#### Задача 2

Фирма приобрела программный продукт стоимостью 100 тыс. руб. 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.

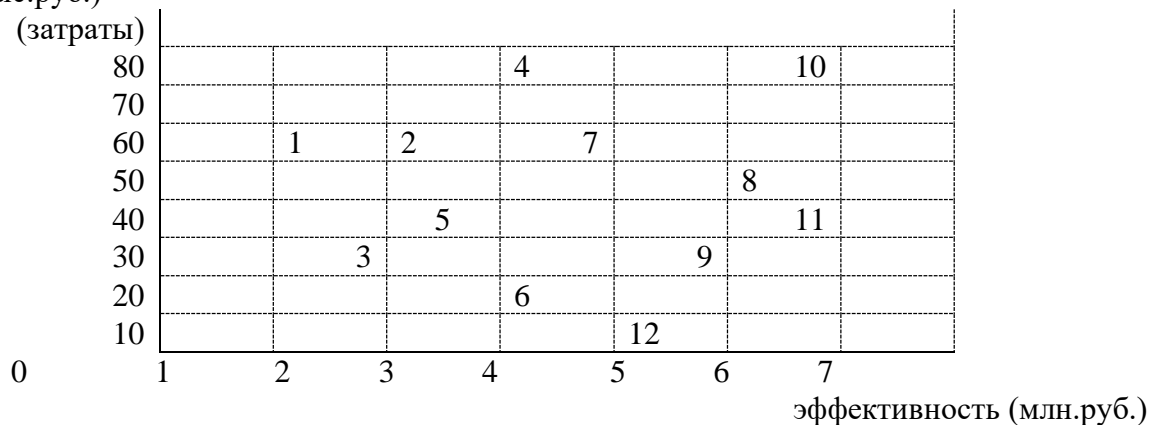
Какова абсолютная и относительная эффективность внедрения информационной технологии? Каков срок её окупаемости?

#### Задача 3

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

Стоимость (тыс.руб.)

(затраты)



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

- предпочтительных изделий;
- допустимых изделий;
- недопустимых.

Сформируйте продуктовую стратегию фирмы.

#### Задача 4

Построить матрицу БКГ, сформировать стратегию

Характеристика портфеля предложений предприятия					
виды продукции	Объем реализации по 2015годам			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

#### Задача 5

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.

#### Задача 6

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 <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>
f <sub>1</sub>	3	1	2	4
f <sub>2</sub>	2	3	1	3

Определить эффективные решения, используя принцип Парето.

#### Критерии оценивания

За каждую правильно решенную задачу студент получает 5 баллов. В семестр студент решает не больше 6 задач. Максимально в семестр за решение РГЗ 30 баллов.

## 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;
- в) контактной аудитории;
- г) потребителей;
- д) экономической среды;
- е) конкурентов;
- 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.

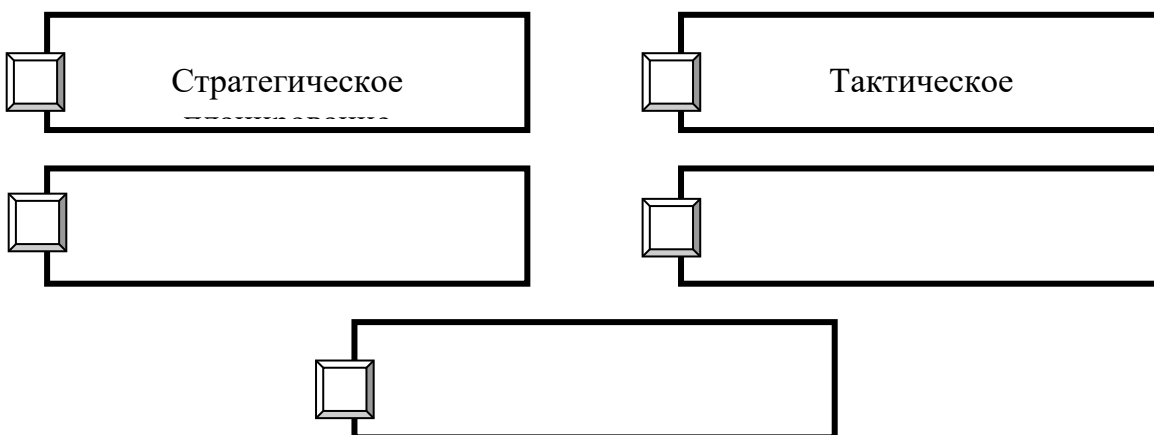
**12. Экономическая стратегия фирмы - это:**

- 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 разделения 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) публик 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.
2. За каждый правильный ответ присваивается 1 балл

## **Критерии оценивания**

Проводится один тест в семестр. Тест содержит 20 вопросов сформированных из представленных выше. Максимально за тест студент получает 20 баллов в семестр (один балл за каждый правильный ответ).

## **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:**

Проводится одна игра в семестр. Максимальная оценка 10 баллов

- 8-10 баллов выставляется студенту, если предложенные решения верны;
- 4-7 если решение содержит ошибки, но стратегия определена верно;
- 1-3 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 оценивания.**

Максимальная оценка 10 баллов в семестр. Выполняется один реферат в семестр.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он полно тему реферата и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 4-6 баллов если содержание реферата освещена не полностью по теме, но отражен практический аспект использования и соблюдены требования (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1-3 баллов при поверхностном подходе, но с примером практического применения;

### **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 сдачи 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 «Разноуровневые задачи» или «Кейс – задачи». Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена.

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

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

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 (шрифт размер - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.