



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Экономика предприятия»



СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания
к проведению практических занятий
и самостоятельной работе
для обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 – Экономика
(профиль «Экономика предприятий и организаций»)
всех форм обучения

Севастополь
СевГУ
2025

УДК 658.5.011(076.5)
ББК 65.291.213я73
С83

Р е ц е н з е н т :

Е.П. Гармашова – канд. эконом. наук,
доцент кафедры «Экономика предприятия»

Составители: О.В. Горбачева, А.В. Малов

С83 Стратегия предприятия: методические указания к проведению практических занятий и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 – Экономика (профиль «Экономика предприятий и организаций») всех форм обучения / Севастопольский государственный университет, Институт финансов, экономики и управления ; сост.: О. В. Горбачева, А.В. Малов. – Севастополь : СевГУ, 2025. – 84 с. – Текст : электронный.

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегия предприятия». Целью методических указаний является оказание обучающимся помощи при подготовке к практическим занятиям и организации самостоятельной работы по дисциплине «Стратегия предприятия». Рекомендуется для использования преподавателям и обучающимся по экономическим направлениям подготовки.

УДК 658.5.011(076.5)
ББК 65.291.213я73

Методические указания рассмотрены и утверждены на заседании кафедры «Экономики предприятия», протокол № 6 от 26 декабря 2024 г.

© Горбачева О.В., Малов А.В., сост., 2025
© ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Планируемые результаты обучения по дисциплине и ее место в структуре образовательной программы	5
2. Содержание практических занятий	5
3. Критерии оценивания компетенций	39
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	40
Приложение А – Вопросы входного контроля дисциплины «Стратегия предприятия»	44
Приложение Б – Набор тестовых вопросов единичного выбора по темам курса	45
Приложение В – Разработка миссии предприятия	70
Приложение Г – Жизненный план обучающегося	71
Приложение Д – Оценка конкурентной среды предприятия по модели пяти сил М. Портера	73
Приложение Е – Формирование SWOT-матрицы предприятия	74
Приложение Ж – Типовые стратегии предприятия	77
Приложение И – Требования к выполнению кейс-задания	82
Приложение К – Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Стратегия предприятия»	83

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Стратегия предприятия» играет важную роль в приобретении теоретических знаний, профессиональных навыков и опыта в сфере принятия стратегических решений относительно условий, возможностей и перспектив деятельности предприятия. Стратегия - это главная составляющая успеха функционирования предприятия в условиях рынка, характеризующегося сложностью, слабой предсказуемостью.

В современных условиях актуальна подготовка специалистов со стратегическим типом мышления, способных определять актуальные проблемы развития организаций, принимать оптимальные решения, связанные с будущим функционированием предприятия, постоянно согласовывать текущую деятельность со стратегическими целями, обеспечивать адаптацию предприятия к изменяющейся внешней среде путем формирования и реализации эффективных стратегий деятельности.

Практические занятия могут проводиться как в форме семинарских занятий, предполагающих углубленное обсуждение отдельных тем дисциплины (дискуссий), так и занятий в форме практикумов.

Для более эффективного проведения практических занятий обучающимся рекомендуется часть расчетов проводить самостоятельно во внеурочное время, а в процессе контактной работы (аудиторных занятий) обсуждать обоснованность выбора методов проведения обоснований и расчетов, оценивать процедуры анализа, выбора стратегических альтернатив и принятия решений.

Практические занятия целесообразно организовывать также в форме анализа конкретных ситуаций (кейс-метод). Для реализации этих методов в рамках студенческой группы необходимо сформировать подгруппы численностью 3 - 5 человек. В этом случае предполагается групповая и индивидуальная работа обучающихся с полученными заданиями, проведение дискуссий, представление различных вариантов решений и их обсуждение.

Методические указания содержат общие рекомендации по организации самостоятельной работы обучающегося, перечень заданий контрольных работ, домашние задания, список рекомендованной литературы.

Для контроля знаний обучающихся используются различные формы оценивания: тестирование (на знание основных понятий), устные опросы, доклады, решение задач и проблемных ситуаций (кейс-метод), предполагающих действия в реальных экономических условиях.

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И ЕЕ МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина «Стратегия предприятия» относится в структуре ООП ВО к дисциплинам вариативной части профессионального цикла (Б1.В) дисциплин подготовки студентов по направлению 38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятий и организаций») и является обязательной при освоении.

Главной **целью** преподавания дисциплины «Стратегия предприятия» является формирование у обучающегося комплекса компетенций, позволяющих на практике определять на основе стратегического анализа тенденции развития рыночной ситуации, устанавливать перспективные стратегические ориентиры предприятия и разрабатывать оптимальные стратегии их достижения.

Задачи освоения дисциплины «Стратегия предприятия» заключаются в следующем:

- сформировать представление об особенностях деятельности предприятия в условиях нестабильной, быстро меняющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и угроз предприятия, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) фирмы;
- изучить содержание, принципы, методы и особенности разработки формирования основных функциональных стратегий предприятия;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- способствовать усилению креативной составляющей личности студента путем организации дискуссий, обсуждения кейсов и стратегического анализа ситуаций.

Освоение дисциплины «Стратегия предприятия» направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций, на которые ориентирована программа бакалавриата.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема № 1. Стратегия предприятия: понятие, эволюция концепции (4 часа)

Цель ПЗ № 1. «Подходы к осуществлению стратегического процесса на предприятия»: уяснить необходимость стратегического мышления в современных условиях, сформировать навыки выявления элементов стратегического подхода к управлению предприятием.

Форма проведения: входной контроль, собеседование, направляемая дискуссия, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, долгосрочное планирование, оперативное управление.

Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки возникновения и условия развития стратегического менеджмента.
2. Назначение стратегического управления в организации.
3. Отличия стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
4. Научные взгляды на стратегический менеджмент как процесс.
5. Базовая схема этапов-задач стратегического процесса.

Задание 1.

Работая в малой группе (3 - 5 человек), проанализировать конкретную ситуацию и ответить на вопросы.

Ситуация: «Аквариус» меняет стратегию.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200 - 300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе со-

кратилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

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

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Школы стратегического менеджмента
2. Понятие стратегии предприятия
3. Этапы разработки стратегии предприятия
4. Содержание стратегии развития предприятия в соответствии с Приказом Министерства экономического развития РФ от 18.11.2011 г. № 683 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных и государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет».

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Цель ПЗ № 2. «Понятие и сущность стратегии предприятия»: сформировать навыки идентификации стратегий развития организации

Форма проведения: собеседование, направляемая дискуссия, тестирование, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: стратегия, виды стратегий, корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, стратегия и политика

Вопросы для обсуждения:

1. Многообразие значений и смыслов понятия стратегия? Чем оно объясняется?
2. Формы существования стратегии.
3. Уровни стратегий, разрабатываемых в организациях.
4. Критерии успешной стратегии.

Задание 1.

Кейс: Стратегия развития ОАО «Объединенная судостроительная корпорация» на период до 2030 года

Задание 2.

Предположим, Вы подумываете о приобретении в собственность производственного предприятия и об управлении им. Был проделан достаточно тщательный предварительный анализ делового и финансового состояния компании. Полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

1. Завод и оборудование устарели и требуют особой заботы.
2. За вычетом стоимости приобретения компании у вас останется в обрез средств для пополнения производственных фондов.
3. Существующее руководство, достигающее вам в наследство, весьма почтенного возраста, но имеет многолетний опыт работы в этой области.
4. Лично у Вас имеется годичный опыт работы в данной области экономики.
5. Товары, производимые компанией, соответствуют запросам широких слоев потребителей, но нужно будет серьезно поработать над системой распределения и реализации.

Необходимо:

- 1) изложить результаты исследования в порядке убывания их важности, присвоив каждому из них определенный ранг значимости от «5» (наименее важный) до «1» (самый важный);
- 2) исходя из результатов анализа и их ранжирования, решить, купите ли Вы это предприятие. Назовите все факторы «за» и «против» для обоснования ответа;
- 3) определить, что Вы предпримете в первую очередь, если решение будет положительным.

Задание 3.

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление

существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании).

Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества.

Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Стратегическое видение
2. Формирование миссии организации (см. шаблон powerbranding.ru)
3. Понятие и определение стратегических целей организации

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет- ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 2. Разработка стратегических установок предприятия (2 часа)

Цель: сформировать навыки формирования стратегического видения, миссии и стратегических целей

Форма проведения: направляемая дискуссия, тестирование, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа

Ключевые понятия: видение, миссия, стратегические цели, «дерево целей»

Вопросы для обсуждения:

1. Подход к выработке системы ценностей организации.
2. Подход к выработке миссии.
3. Подход к выработке стратегического видения.
4. Различия стратегических и финансовых целей.
5. Понятие и сущность иерархии целей предприятия. Технология создания «дерева целей».

Задание 1.

Из приведенных ниже миссий выберите те, которые, на ваш взгляд, не отвечают требованиям к их формулировке. Обоснуйте свой выбор.

1. Содействие становлению и развитию малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.

2. Миссия заключается в производстве и реализации широкого ассортимента хлебобулочных изделий и получении прибыли.

3. Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду

4. Мы создаем комфорт и заботимся об условиях вашего труда, создавая и реализуя офисное оборудование, и стремимся к 2008 году выйти на мировой рынок.

5. Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком.

6. Производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа.

7. Наша миссия заключается в содействии развитию отечественной легкой промышленности посредством производства качественной одежды по доступным ценам. Мы стремимся занять лидирующие позиции в отрасли, ежегодно увеличивая рыночную долю на 5%.

8. Мы хотим стать избранной всемирной авиакомпанией.

9. Наша миссия - развитие через превосходство в обслуживании.

Задание 2.

Задание выполняется в группах по 3 - 5 человек. Необходимо:

- 1) ознакомиться с историей ОАО «Гусевской хрустальный завод»;
- 2) оценить достоинства и недостатки каждого из приведенных вариантов миссии и выделить лучшие, наиболее полно соответствующие внешним и внутренним условиям деятельности предприятия;
- 3) на основе отобранных вариантов сформулировать собственную формулировку миссии ОАО «Гусевской хрустальный завод».

История завода ОАО «Гусевской хрустальный завод» («ГХЗ»)

Летом 1756 года орловский купец Аким Мальцов основал во «Володимерском уезде» Московской губернии при речке Гусь, в имении Никулино, в урочище Шиворово хрустальный завод. Первоначально здесь работали 59 человек при 4-х стекловаренных печах «о шести дойницах для материи на хрустальную посуду» и «о четырех дойницах для простой материи».....

В этот период (1806 - 1856 гг.) на заводе начинается выпуск свинцового хрусталя, не уступающего английскому. С новыми материалами меняется и техника украшения. Вместо гравировки и росписи на первое место выдвигается гранение, дающее возможность выявить ценные свойства хрусталя, его блеск и радужную игру.

В 1939 году началась реконструкция предприятия с учетом выпуска в последующие годы высокохудожественных изделий. В 40-е годы на заводе начали внедрять полуавтоматы по производству прессованных стаканов, затем на автоматах было налажено производство блюдец, сахарниц, масленок и т.д. Был налажен выпуск стеклянных пуговиц, которые покрывали краской и наносили рисунок.

В годы Великой Отечественной войны (1941 - 1945) выпускалась продукция для нужд фронта: медицинские ампулы, светотехническое стекло, термосы, фляги, шары для горючей смеси; удельный вес сортовой стеклянной посуды сократился до минимума.

С 1946 года запускаются все печи завода, одна из которых была ориентирована только на выпуск выдувной сортовой посуды.

В начале 50-х годов началась массовая выработка свинцового хрусталя. В это же время началось внедрение трубок-самодувок. В 1951 году на заводе освоили технологическую линию по выпуску выдувных чайных и винных стаканов на автоматах. Предприятие стало планомерно переходить на поточно-конвейерный метод обработки изделий.

В 1958 году на Всемирной выставке в Брюсселе продукция была отмечена Бронзовой медалью.

Шла дальнейшая реконструкция предприятия. В 1960 году впервые в мировой практике стекловарения была запущена опытная ванная печь непрерывного действия для варки хрусталя. Выпуск сортового хрусталя увеличился в 5 раз.

В 2000 году начался новый этап технического перевооружения. Был осуществлен монтаж установок химической полировки «Нойтра», оснащенных приборами управления и контроля. Завод стал единственным предприятием в России, обладающим современной технологией химического полирования стеклоизделий на уровне мировых стандартов.

В этом же году был запатентован новый товарный знак.

В 2001 году на заводе впервые в России сдана в эксплуатацию немецкая автоматизированная линия по производству тонкостенной посуды европейского качества. В том же году завод был отмечен наградным знаком как одно из лучших художественных предприятий России в рамках Всероссийского художественно-исторического проекта «Национальные символы России».

В декабре 2013 года в помещении реконструированного опытно-экспериментального цеха были пущены три новые двухгоршковые печи емкостью 1200 кг стекломассы в сутки. В последние годы завод неоднократно становился лауреатом международных и российских конкурсов, в том числе «100 лучших товаров России».

В рамках празднования 260-летия образования города Гусь-Хрустального, 9 июня 2016 года в выставочном зале музея Хрусталя им. Мальцовых открылась выставка «Истории хрустальный перезвон», посвященная истории Гусевского хрустального завода.

Первоначально на ОАО «Гусевской хрустальный завод» (ОАО «ГХЗ») был объявлен конкурс на лучшую формулировку миссии предприятия. Сотрудниками было предложено несколько вариантов:

1. ОАО «ГХЗ» – это былинный уголок России, который своими лучами озаряет души и вкусы людей.

2. Производя все самое лучшее из стекла и хрусталя, создавая праздник в душах людей, мы являемся законодателями моды, воспитываем эстетический вкус человека.

3. ОАО «ГХЗ» – жизнеутверждающий носитель высокого искусства, олицетворение красоты, изящества, выразитель лучших российских традиций, модных стилевых направлений.

4. Русские традиции, новейшие технологии, качество хрусталя, приносящего радость в ваш дом.

5. ОАО «ГХЗ» – старейшее предприятие в России, законодатель моды в области производства высокохудожественных изделий из стекла и хрусталя. Души прекрасные порывы, воплощенные в стекле и хрустале.

6. Мы – предприятие, направленное на воспитание вкуса и удовлетворение эстетических потребностей потребителя, законодатели моды в области декоративно-прикладного искусства, продолжатели вековых традиций российского стеклоделия.

7. Стать образцом эстетического совершенства и законодателем моды в лице стекла и хрусталя, сохраняя традиции и неся праздник людям.

8. В тонком перезвоне, В сиянии лучей

Мы несем праздник В души людей.

Задание 3.

При разработке миссии необходимо учитывать следующие 5 факторов (по Ф. Котлеру):

- история предприятия, в процессе которой формировалась его философия (базовые взгляды и ценности предприятия, которые являются основой его системы мотивации);

- стиль поведения и руководства со стороны владельцев и менеджеров;

- состояние среды функционирования предприятия;

- имеющиеся ресурсы предприятия;

- особенности и отличия, присущие предприятию.

Кроме того, на формирование миссии влияют так называемые **стейкхолдеры** - субъекты отношений, которые заинтересованы в деятельности предприятия (Правительство Кредиторы Собственники Поставщики Потребители Общественные институты Работники предприятия). Заполнить таблицу.

Таблица – Целевые ориентиры разных групп стейкхолдеров относительно деятельности предприятия

№ п/п	Стейкхолдеры	Целевые ориентиры
1		Финансовое обращение, имидж
2		Удовлетворенность трудом, заработной платой, взаимоотношения с руководителями и коллегами
3		Соотношение «цена-качество» продукции и обслуживания
4		Кредитоспособность (возврат кредитов)
5		Удовлетворенность выполнением договорных обязательств и развитие отношений
6		Соблюдение законов, взаимоотношение «государство - предприниматель»
7		Соответствие требованиям социальной ответственности

Задание 4.

В соответствии с системой SMART правильно сформулированные цели должны отвечать таким требованиям :

SPECIFIC – конкретная;

MEASURABLE – измеряемая;

ACHIEVABLE – достижимая;

RESULT – ORIENTED - ориентирована на результат;

TIME – BOUND - ограничена сроками.

Примером неверно сформулированных целей могут быть: «*Мы пытаемся быть лидером в отрасли*» или «*Наша цель — вести жесткую конкурентную борьбу*». В таблицу внести замечания относительно неудачной и предложить более удачную формулировку целей организации.

Таблица – Примеры формулировки целей

Неудачная формулировка целей	Замечание к формулировке целей	Более удачная формулировка целей
Максимизировать прибыль		
В 20__ г. увеличить расходы на рекламу на 5%		
Интенсифицировать НИОКР и за счет этого стать технологическим лидером		

Задание 5. *Разработать «дерево» стратегических целей промышленного предприятия, производящего сложную бытовую технику, которое стремится стать лидером в своей отрасли деятельности и увеличить за 5 лет свою долю рынка на 50 %.*

Задание 6. *Определите соответствие между понятиями и их определениями:*

- «видение»;
- «миссия»;
- «цели»;
- «задачи».

А) описание идеального состояния фирмы, картины желаемого будущего;

Б) конкретные задания по осуществлению целей;

В) программное заявление, определяющее ориентиры развития и уровень деловых притязаний фирмы;

Г) основные шаги по реализации миссии.

Задание 7. *Определите, стратегическими или тактическими являются следующие маркетинговые цели:*

1. ускорить темпы роста прибыли;
2. повысить рентабельность;

3. увеличить долю рынка;
4. улучшить качество продукции/услуг;
5. заботиться о репутации компании;
6. повысить стоимость компании.

Задание 8. *Определите соответствие между понятиями и их определениями:*

- достижимость цели;
- согласованность с другими целями;
- конкретность цели;
- измеримость цели.

А) при постановке целей необходимо избегать целевых конфликтов. Цели должны быть согласованы во времени, увязаны между собой: стратегические цели должны реализовываться посредством выполнения тактических целей, а тактические – засчетдостижения оперативных целей;

Б) цель должна быть сформулирована ясно и исключать возможность неправильного или двусмысленного толкования;

В) подразумевается необходимость разработки критериев, отражающих степень достижения цели. Цели высших уровней иерархии, как правило, имеют качественные критерии, однако предпочтительнее их переводить в количественные путем использования шкал, балльных оценок и т. п. Цели нижнего уровня рекомендуется формулировать с использованием количественных критериев;

Г) данная характеристика определяет степень реалистичности цели с учетом тенденций внешней среды и возможностей организации.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Анализ внешней среды организации: цели, объекты, методы. Изучив любые источники информации, выбрать реально функционирующую организацию и дать ее краткую характеристику (организация X – объект исследования в курсовой работе)

Задания для закрепления материала:

1. Предложить свой вариант миссии выбранного предприятия X, используя шаблон формулировки миссии, рекомендуемой консультантами по управлению:

Миссия _____ (наименование организации) заключается в обеспечении экономического роста и решении _____ (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем) посредством реализации _____ (наименование основных продуктов), удовлетворяющих требованиям _____ (стандарты, качество, конкурентоспособность). Это должно позволить акционерам и/или партнерам _____ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу - достойное и справедливое вознаграждение.

2. Разработать собственный Жизненный план на ближайшие 3 – 5 лет (форма в Приложении Г).

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 3. Анализ внешней среды предприятия (4 часа)

Цель ПЗ № 1 «Анализ и оценка воздействия факторов внешней среды на предприятие»: сформировать навыки проведения стратегического анализа составляющих внешней среды для выяснения возможностей и угроз, которые необходимо учитывать при определении и достижении целей предприятия

Форма проведения: направляемая дискуссия, тестирование, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа

Ключевые понятия: внешняя среды организации, макроокружение, деловое окружение, внутренняя среда, возможности, угрозы, сильные стороны организации, слабые стороны организации

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие среды организации:
 - внешняя среда;
 - внутренняя среда.
2. Цели и задачи анализа среды.
3. Анализ и оценка макроокружения предприятия:
 - экономика;
 - право;
 - политика;
 - социально-культурные факторы;
 - научно-технический прогресс.
4. Анализ делового (непосредственного окружения):
 - потребители;
 - поставщики;
 - конкуренты;
 - рынок рабочей силы.

Задание 1.

Выявить наиболее значимые факторы внешнего окружения, используя методику PEST-анализа, для крупного машиностроительного предприятия, небольшого продуктового павильона, магазина детской одежды, коммерческого банка. Выявить общие и специфические факторы

Задание 2.

Кейс: Провести PEST-анализ агентства недвижимости

Задание 3.

Одним из инструментов анализа макросреды организации является PEST-анализ. В таблице представлен PEST-анализ тенденций, влияющих на деятельность нефтеперерабатывающих предприятий.

Используя приведенный пример (таблица), проведите PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для отрасли виноделия; газодобывающей отрасли; автомобилестроения; туристической промышленности; государственного высшего учебного заведения (СевГУ).

Таблица - PEST-анализ нефтеперерабатывающей отрасли

Политика 1. Высокая степень бюрократизации и неопределенности в государственной политике. 2. Высокая доля налоговых изъятий Государства. 3. Низкая степень возможностей привлечения зарубежного капитала в проекты модернизации НПЗ в силу несовершенства нормативно-правовой базы. 4. Экономико-правовые аспекты, связанные с функционированием нефтяных бирж. 5. Формирование государственных корпораций и частно-государственных партнерств. 6. Национальные проекты.	Экономика 1. Экспортная направленность нефтегазовых ресурсов и продуктов переработки. 2. Рост объемов переработки. 3. Импортная ориентация на высоко-технологичное оборудование. 4. Высокая изменчивость цен на нефть и нефтепродукты. 5. Высокие капитальные и эксплуатационные затраты. 6. Низкая инвестиционная активность западных и частных отечественных компаний.
Социальная среда 1. Возможность создание новых рабочих мест. 2. Наличие инфраструктурных объектов, в том числе в сфере обслуживания. 3. Возможность притока высококвалифицированных специалистов из других регионов.	Технология 1. Государственная технологическая и инновационная политика (тенденции восстановления отраслей промышленности с выпуском продукции более высокого передела, венчурные компании). 2. Широкая апробация новых технологий повышения качества переработки нефти. 3. Широкая апробации технологий нефтехимии и газохимии. 4. Технологии производства синтетической нефти и продуктов ее переработки. 5. Развитие технологий на мини-НПЗ.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1) Анализ конкурентной среды организации: цели, объекты, методы. Изучив любые источники информации, выбрать реально функционирующую организацию и дать ее краткую характеристику (организация X – объект исследования в курсовой работе)

Задания для закрепления материала

Провести анализ макросреды предприятия X в курсовой работе.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Цель ПЗ № 2 «Анализ конкурентной среды в отрасли»: сформировать навыки проведения анализа состояния отрасли, определения состояния конкуренции в отрасли, движущие силы отрасли, ключевые факторы успеха фирмы; делать выводы о привлекательности отрасли

Форма проведения: собеседование, направляемая дискуссия, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, долгосрочное планирование, оперативное управление

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к анализу отрасли в стратегическом менеджменте.
2. Основные экономические характеристики отрасли/рынка.
3. Пять конкурентных сил (по Майклу Портеру).
4. Движущие силы конкуренции.
5. Ключевые факторы успеха организации.

Задание 1.

Индивидуальное задание: анализ конкурентной среды предприятия ООО «Русская Американская Стекольная Компания».

Основные характеристики деятельности и внешней среды предприятия ООО «РАСКО».

ООО «РАСКО» на сегодняшний день является крупнейшим производителем стеклянной бутылки для ликеро-водочной промышленности России. Производит продукцию вместимостью 0,1 – 1 литра, которая превосходит по качеству продукцию многих других заводов, работающих на новом оборудовании. ООО «РАСКО» входит в число лучших заводов по качеству. Особенностью его продукции является то, что она пригодна для скоростных разливных линий. ООО «РАСКО» может исполнить практически все пожелания заказчика за исключением габаритных размеров изделия, поскольку стеклоформирующее оборудование имеет определенный предел по размерам.

На предприятии ежедневно выпускается 11 стандартных видов бутылки, но оно имеет возможность изготовить фигурную бутылку любого дизайна, в том числе и эксклюзивную, а это является лучшим гарантом от подделки ликеро-водочной продукции, даже более надежным, чем акцизная марка. Выпуская качественную, красиво выполненную эксклюзивную бутылку, предприятие тем самым учитывает интересы своих клиентов.

Производственная мощность ООО «РАСКО» в настоящее время составляет более 1 млн бутылок в сутки.

ООО «РАСКО» держит доступные цены, экономит на масштабе производства. При низких ценах «РАСКО» удается обеспечивать качество на уровне европейских стандартов, это первый в России стеклотарный завод, который взялся за введение у себя на предприятии европейского стандарта ISO 9002 – единого по всей Европе. Продукцию предприятия, получившего сертификат соответствия данному стандарту, можно уже не проверять, так как качество гарантировано. Это шаг на мировой рынок.

Оборудование на предприятии ООО «РАСКО» новейшее и импортное, что позволяет выпускать высококачественную продукцию.

На отечественном рынке потребителями продукции ООО «РАСКО» являются многие частные предприятия Московской и Ленинградской областей, а также ликеро-водочные заводы. Конкурентами для ООО «РАСКО» являются заводы «Красное эхо», «Символ», «Богатырь», «Красный маяк», «Красный октябрь». Все они расположены на территории Владимирской области. Важнейший конкурент – завод «Красное эхо». Цены на продукцию все заводы устанавливают рыночным путем. Себестоимость у конкурентов выше, так как они производят меньшее количество продукции и, следовательно, менее рентабельны. Конкурентное преимущество ООО «РАСКО» заключается в его производственных возможностях.

Теперь подробно проанализируем характеристики предприятия ООО «РАСКО» и его основных конкурентов – заводов «Красное эхо» и «Символ» – с помощью профилей деятельности (см. таблицу).

Оценка состояния конкурентной среды ООО «РАСКО»

В таблице обозначены: точками – ООО «РАСКО», кружками – завод «Красное эхо», звездочками – завод «Символ».

По данным таблицы можно сделать следующие выводы о состоянии конкурентной среды предприятия:

1. ООО «РАСКО» занимает ведущее положение практически по всем параметрам (показателям).

2. Слабыми сторонами предприятия являются: маркетинговые способности, менеджмент и квалификация персонала.

3. С целью обеспечения эффективного функционирования в среднесрочной и долгосрочной перспективе и удержания занятых позиций на рынке фирме необходимо:

– усиление работы отдела маркетинга: оснащение отдела современными средствами компьютерной техники, повышение квалификации сотрудников отдела и т.д.;

– повышение квалификации управленческого персонала; применение новых методов управления во всех сферах деятельности фирмы (на всех уровнях управления);

– повышение квалификации персонала путем обучения и переобучения;

– проведение систематического анализа конкурентной среды фирмы, включая поведение конкурентов на рынке и качество поставляемой ими продукции с целью укрепления занятых позиций фирмы на рынке и их улучшения.

Контрольные вопросы

1. Для чего нужно осуществлять анализ конкурентной среды фирмы?

2. Обоснуйте выбранные Вами основные параметры (показатели), характеризующие конкурентоспособность фирмы.

3. Почему Вы выбрали пятибалльную (десятибалльную и т.д.) шкалу оценок параметров?

4. Ваши предложения по усовершенствованию методики анализа конкурентной среды фирмы.

Задание 2.

Анализ влияния конкурентных сил на отраслевом рынке на основе использования модели пяти сил конкуренции»

Характеристика исследуемого предприятия

ООО "Интерьер-Мебель" – "Соло" является малым предприятием (работающих 11 человек). Оно работает под торговой маркой "Соло", объединяющей сеть салонов практически по всей России (Москва, Санкт-Петербург, Владимир, Воронеж, Казань, Омск, Орел, Пермь, Саратов, Тюмень). В "Соло" представлен широкий ассортимент мебели, поставляемой со склада и под индивидуальный заказ из Италии. Контрактные поставки исполняются быстро и качественно. Компания первой на рынке сделала бесплатными доставку и сборку мебели. Потребности клиентов непрерывно изучаются, для их удовлетворения вносятся изменения в ассортимент поставляемой продукции, предлагаются новые ее виды. В салоне представлена офисная мебель среднего класса: оперативная мебель (различных модификаций), кабинеты для руководителей различного уровня, а также кресла для персонала, руководителей, стулья для посетителей.

Потребителями предлагаемой салоном "Соло" офисной мебели являются различные офисы и предприятия, а также все желающие создать домашний кабинет как для взрослого человека, так и школьника (студента).

Конкурентами салона "Соло" являются следующие мебельные салоны: "Тритон", "Комфорт-Трейд", "Сегмент", "Русский простор".

Анализ и оценка внешних конкурентных сил (состав модели М. Портера) и их влияние на внутриотраслевую конкуренцию.

Модель пяти сил конкуренции приведена на рисунке.

Для начала оценим внутриотраслевую конкуренцию. Самый главный конкурент – "Тритон". Цены в этом салоне ниже, чем в "Соло". Этот салон предлагает мебель классом ниже, чем "Соло", качество мебели соответственно на невысоком уровне. Большим недостатком салона является удаленность от центра города. По дизайну, качеству и ценам эта мебель конкурентоспособна, однако мебель компании "Соло" имеет современный стиль и более высокое качество. Следовательно, эти салоны работают в разных диапазонах и ориентированы на разных покупателей. Ассортимент «Тритона» отличается в основном тем, что представляет собой оперативную мебель (т.е. мебель для персонала). Мебель в «Соло» – кабинетная (т.е. для руководителей разного уровня). Оперативная мебель в «Соло» представлена лишь в нескольких моделях.

Рекламная компания «Тритона» активно проводится и на телевидении, и на современных радиостанциях, а следовательно, привлекает большую массу покупателей среднего достатка. Основной угрозой является расширение ассортимента кабинетной мебели данным конкурентом, снижение цен на аналогичную продукцию.

Фирмы, недавно появившиеся на рынке (новые конкуренты), обладают новыми производственными мощностями, желанием обеспечить себе долю рынка и иногда значительными ресурсами, необходимыми для конкурентной борьбы. Особенно опасными для компании «Соло» становятся мелкие фирмы, специализирующиеся только на одном продукте (только стулья либо аксессуары),

имеющие эксклюзивные права на ту или иную модель и устанавливающие цены ниже, чем в «Соло».

Угрозу со стороны силы товаров-заменителей практически нельзя обозначить, так как заменителя мебели пока не существует.

Рассмотрим силу воздействия поставщиков. В данный момент «Соло» пытается найти поставщиков, которые могут предложить наиболее выгодные предложения в цене, также важны скорость выполнения заказов, качество продукции. Поставщики предлагают систему скидок от величины заказываемой партии. Данная система скидок не устраивает, так как большие заказы бывают весьма редко, а скидка, предоставляемая при небольших партиях, недостаточна для покрытия цен конкурентов. Поставщику невыгодно снижать цену, так как он единственный, кто предлагает наиболее приемлемые условия.

Дадим оценку силы воздействия покупателей. Покупатели работают не только с компанией «Соло», но и с ее конкурентами. Это обусловлено, прежде всего, изучением рынка и желанием получить максимально выгодные условия поставки мебели (цена, качество). «Соло» приходится изучать все требования покупателей, спрашивать их о том, что именно не устраивает в конкурентах. Опираясь на собранные сведения, данная фирма старается выполнить все требования покупателей (требования лучшего обслуживания – своевременная поставка), снижение цен (поиск новых поставщиков).

Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе результатов анализа конкурентной среды

Стратегия «Соло» включает:

- дальнейшее повышение качества, улучшение дизайна мебели;
- освоение новых технологий, расширение спектра услуг, введение более гибкой системы скидок;
- обновление ассортимента, торговлю отечественной мебелью, активизацию рекламной деятельности;
- повышение качества дизайн-проекта именно итальянской мебели;
- введение системы дисконтных карт, гибкой системы скидок;
- поиск нового поставщика продукции, обладающей всеми необходимыми свойствами;
- освоение новых каналов сбыта, привлечение новых технологий и специализированных маркетинговых служб для проведения исследований насыщенности рынка;
- обновление ассортимента;
- увеличение спектра услуг.

Выводы и предложения

Фирма занимает достаточно устойчивое положение на рынке. Италия была и останется еще на долгие годы лучшим в мире производителем мебели.

Поэтому стратегия фирмы должна ориентироваться именно на угрозы со стороны конкурентов и поставщиков. Необходимо использовать возможности выхода на другие рынки сбыта. Основными ориентирами стратегии будут увеличение объема продаж, расширение ассортимента. При этом существуют благоприятные факторы: спрос на офисную мебель достаточно неэластичен, товар

слабо стандартизирован и фактор цены не является приоритетным для покупателя.

Контрольные вопросы

1. Сущность метода анализа конкурентной среды предприятия по М. Портеру (метод пяти сил конкуренции).
2. Появление на рынке новых конкурентов влечет для предприятия позитивные или негативные последствия? Обосновать ответ.
3. Приведите примеры товаров-заменителей.
4. Какие характеристики свойственны отраслям с высоким уровнем конкуренции? Приведите примеры.
5. Могут ли поставщики диктовать свои условия потребителям? Если могут, то как они это делают?
6. От чего зависит сила воздействия покупателя на предприятие?

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

- 1) Анализ внутренней среды организации: цели, объекты, методы. Изучив любые источники информации, выбрать реально функционирующую организацию и дать ее краткую характеристику (организация Х – объект исследования в курсовой работе)

Задания для закрепления материала

Провести анализ отрасли и конкурентной среды в курсовой работе.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 4. Стратегический анализ внутренней среды предприятия (2 часа)

Цель: сформировать навыки проведения обследования для выявления конкурентного преимущества фирм и сильных и слабых сторон предприятия на основе анализа внутренней среды

Форма проведения: собеседование, направляемая дискуссия, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, долгосрочное планирование, оперативное управление

Вопросы для обсуждения:

1. Технология проведения анализа внутренней среды предприятия.
2. Показатели, определяющие ресурсный потенциал компании.
3. Сущность и место ключевых (корневых, стержневых, ядерных) компетенций в завоевании конкурентного преимущества.
4. Необходимые мероприятия для развития компетенций фирмы.

Задание 1.

Используя SNW-анализ, выявить наиболее значимые сильные и слабые стороны для крупного машиностроительного предприятия, небольшого продуктового павильона, магазина детской одежды, коммерческого банка.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Сущность и значение комплексных методов стратегического анализа.
2. SWOT-анализ.
3. SPACE-анализ.

Задания для закрепления материала

Провести SNW-анализ внутренней среды организации X.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

**Тема № 5. Комплексные методы стратегического анализа
организационной среды предприятия (2 часа)**

Цель: освоить навыки разработки стратегии предприятия методом SWOT-анализа.

Форма проведения: собеседование, индивидуальная работа.

Ключевые понятия: методы стратегического анализа, SWOT-анализ, SPACE-анализ.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте положение фирмы на рынке по результатам SWOT-анализа.
2. Раскройте сущность метода SWOT-анализа.
3. Могут ли благоприятные возможности со стороны внешнего окружения обернуться для организации угрозами?
4. Могут ли угрозы со стороны рынка обернуться возможностями для предприятия?
5. Какие характеристики рынка целесообразно изучать при SWOT-анализе?
6. Какие характеристики нужно изучить при оценке производственных возможностей предприятия?
7. Какие характеристики нужно изучить при оценке человеческих ресурсов?
8. Составьте алгоритм метода SWOT-анализа.

Задание 1.

Индивидуальное задание

Целью выполнения индивидуального задания является развитие и закрепление навыков обучающегося по анализу и оценке тенденций развития целевого рынка, основных наиболее значимых элементов внешней бизнес-среды для выбранного вида деятельности, а также по выявлению сильных и слабых сторон предприятия.

В отчете о выполненном индивидуальном задании необходимо ознакомиться с описанной проблемной ситуацией, рассматриваемой на практическом занятии, и предложить пути ее решения.

Проблемная ситуация.

Изучив исходные данные анализа внешней и внутренней среды предприятия ООО «Архитектура и проекты», студентам необходимо сделать выводы о наиболее значимых сильных и слабых сторонах данного предприятия, самых важных возможностях и угрозах со стороны внешней среды. По результатам анализа и обсуждения студентам необходимо сформулировать и обосновать стратегию действий, которая позволит компании ООО «Архитектура и проекты» укрепить свои сильные стороны, наиболее полно использовать возможности, предоставляемые внешней средой, и преодолеть угрозы.

Выбранное в качестве примера для проблемной ситуации предприятие ООО «Архитектура и проекты» специализируется на выполнении следующих работ и оказании услуг:

- разрабатывает проектную документацию для зданий и других объектов гражданского жилищного строительства и промышленного строительства, а также строительства зданий и сооружений нежилого фонда, общественно-деловой застройки;
- является генеральным подрядчиком и заказчиком-застройщиком;
- выполняет геодезические работы на строительных площадках;
- выполняет проектирование, создание и подводку инженерных коммуникаций к объектам строительства;
- проводит инженерное обследование технического состояния зданий и сооружений;
- выполняет дизайн-проекты интерьеров жилых помещений, офисов и производственных помещений;
- выполняет работы по ландшафтному дизайну;
- выполняет реставрационные работы зданий и сооружений;
- оказывает строительные услуги по ремонту помещений;
- занимается сбором разрешительной документации, проведением согласования проектов;
- осуществляет авторский надзор за строящимися объектами.

Анализ внутренней среды предприятия ООО «Архитектура и проекты» позволил выделить следующие сильные и слабые стороны данной организации (таблица 1).

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны ООО «Архитектура и проекты»

Сильные стороны	Слабые стороны
S1 Высокая квалификация персонала компании	W1 Несоблюдение сроков сдачи проектов
S2 Наличие типовых альбомов проектирования	W2 Недостатки в организационной политике
S3 Использование передовых пакетов программ архитектурного проектирования	W3 Плохая мотивация персонала
S4 Высокий уровень контроля качества работ и услуг	W4 Отсутствие широкого спектра дополнительных услуг
S5 Наличие договоров со строительными компаниями города Севастополь	W5 Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений руководства компании
S6 Наличие возможности предоставления дизайнерских услуг	W6 Отсутствие гибкой системы оплаты труда персонала
S7 Достаточная известность (компания работает на рынке 2 года)	W7 Плохая рекламная кампания в социальных сетях, на телевидении и в Интернете
S8 Широкий круг предоставляемых услуг	W8 Высокий уровень цен на услуги компании (цены, выше, чем у основных конкурентов на 10%)
S9 Полная загруженность персонала и производственных ресурсов компании (загруженность на 95%)	
S10 Приемлемый уровень рентабельности услуг (16% рентабельность услуг)	
S11 Достоверный мониторинг рынка инженерных проектных и архитектурных услуг	

Анализ внешней среды предприятия ООО «Архитектура и проекты» позволил выделить следующие возможности и угрозы для данной организации, возникающие во внешнем окружении (таблица 2).

Таблица 2 – Возможности и угрозы внешней среды для ООО «Архитектура и проекты»

Возможности	Угрозы
1	2
O1 Развитие информационной отрасли и информационных технологий	T1 Изменение правил проектирования, стандартов, смена ГОСТов и СНИПов (строительных норм и нормативов)
O2 Появление новых рынков сбыта	T2 Ухудшение уровня жизни населения
O3 Изменение моды	T3 Обязательства использования и закладки экологичных строительных материалов
O4 Усиление правовой защиты архитекторов	T4 Сбои в предоставлении предпроектной документации
O5 Неудачное поведение строительных и проектных компаний- конкурентов	T5 Рост темпов инфляции в национальной экономике и цен на импортные материалы
O6 Совершенствование менеджмента	T6 Появление новых компаний – конкурентов
O7 Уменьшение императивных норм законодательства	T7 Увеличение конкурентных преимуществ со стороны действующих компаний-конкурентов
O8 Совершенствование технологии производства, проектирования и строительства	T8 Негативные изменения курсов иностранных валют, рост курса евро и доллара по отношению к национальной валюте, ослабление национальной валюты
O9 Предложения о сотрудничестве со стороны других проектных организаций	T9 Изменение покупательских предпочтений

1	2
	T10 Ужесточение законодательства, регламентирующего строительство, норм жилищного кодекса, норм банковского кодекса, налогового законодательства
	T11 Появление принципиально новых услуг, заменяющих проектирование
	T12 Увеличение цен на энергоресурсы
	T13 Увеличение безработицы в стране
	T14 Уменьшение темпов жилищного строительства
	T15 Усиление интенсивности конкуренции в отрасли

Для разрешения рассмотренной проблемной ситуации студентам необходимо:

1) позиционировать приведенные возможности внешней среды по матрице возможностей с учетом вероятности их появления (высокая, средняя или низкая вероятность) и силы влияния на компанию (сильное, умеренное или малое влияние);

2) позиционировать приведенные угрозы внешней среды по матрице угроз с учетом вероятности появления угрозы (высокая, средняя или низкая вероятность) и четырех возможных последствий для предприятия (разрушение, критическое состояние, средне тяжелое состояние, или «легкие ушибы» – т.е. незначительные малые потери);

3) рассмотреть и ранжировать с точки зрения приоритета сильные стороны предприятия (от 1 до 11) и слабые стороны (от 1 до 8).

4) логически соединить взаимосвязанные сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами в 4 группы:

1-я группа – сильные стороны и возможности; 2-я группа – сильные стороны и угрозы; 3-я группа – слабые стороны и возможности; 4-я группа – слабые стороны и угрозы.

5) сформулировать и обосновать стратегию действий, которая позволит компании ООО «Архитектура и проекты» укрепить свои сильные стороны, наиболее полно использовать возможности, предоставляемые внешней средой, и преодолеть угрозы.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Стратегии внутреннего развития предприятия.
2. Понятие и сущность интеграции деятельности организации.
3. Понятие и сущность диверсификации деятельности организации.

Задания для закрепления материала

Провести SWOT-анализ и SPACE-анализ в курсовой работе.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 6. Базовые стратегии развития предприятия (2 часа)

Цель: формирование представлений о различных видах стратегий внутреннего и внешнего развития

Форма проведения: собеседование, направляемая дискуссия, тестирование, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: стратегии внутреннего развития, матрица И.Ансоффа, стратегии внешнего развития, интеграция, диверсификация, матрица Томпсона-Стрикленда

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляют собой стратегии интегрированного роста?
2. Назовите методы вертикальной интеграции.
3. В чем заключается стратегия обратной вертикальной интеграции?
4. В чем заключается стратегия прямой вертикальной интеграции?
5. Назовите преимущества и недостатки вертикальной интеграции.
6. В чем заключается горизонтальная интеграция?
9. Назовите цели и мотивы диверсификации.
10. Дайте характеристику основным видам диверсификации.
11. Назовите преимущества и недостатки диверсификации.
12. В чем заключаются особенности управления диверсифицированными предприятиями?
13. В чем заключается стратегия развития рынка?
14. В чем заключается стратегия развития продукта (инновация).

Задание 1.

Дискуссия «Стратегии внешнего развития предприятия: интеграция и диверсификация».

Тематика вопросов для подготовки и обсуждения:

1. Понятие и сущность интеграции деятельности организации.
2. Предпосылки и особенности осуществления горизонтальной интеграции деятельности организации.
3. Предпосылки и особенности осуществления прямой и обратной вертикальной интеграции деятельности организации.
4. Предпосылки и особенности осуществления дезинтеграции и аутсорсинга деятельности организации.
5. Понятие и сущность диверсификации деятельности организации. Диверсификация и стоимость акций организации.
6. Способы и особенности вхождения организации в новую отрасль.
7. Предпосылки и особенности осуществления родственной диверсификации деятельности организации.
8. Понятие и сущность стратегического соответствия цепочек ценностей организаций, эффект синергизма.
9. Предпосылки и особенности осуществления неродственной диверсификации деятельности организации.

10. Понятие и сущность комбинированных стратегий диверсификации деятельности организации.

11. Возможные варианты стратегического развития диверсифицированной организации.

12. Предпосылки и особенности осуществления сужения диверсификационной базы (переход к однопрофильной деятельности) организации.

13. Понятие и сущность стратегии мультинациональной (многонациональной) диверсификации деятельности организации.

Задание 2.

Диверсификация - это освоение выпуска новых для компании изделий, новых технологий, новых услуг, то есть выход в новые сферы деятельности.

Диверсификация может быть нескольких видов:

- горизонтальная диверсификация – компания осваивает выпуск новых товаров своей отрасли;
- вертикальная диверсификация – компания выходит в смежные области деятельности, как правило, в рамках различных этапов производственного цикла;
- интеграционная (или конгломератная) диверсификация - компания осваивает совершенно новые отрасли и сегменты бизнеса.

1. Приведите примеры горизонтальной, вертикальной и конгломератной диверсификации в минерально-сырьевом комплексе.

2. Какой вид диверсификации более характерен для компаний, действующих в сырьевых отраслях?

Тесты

Тест 1. К основным мотивам, побуждающим организации осуществлять интеграцию, принято относить:

- а) приобретение контроля над стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции;
- б) ограничение конкуренции;
- в) улучшение качества и уменьшение себестоимости продукции;
- г) усиление позиции организации в отрасли.

Тест 2. Следует различать следующие типы интеграции:

- а) с поставщиками (интеграция "назад", вертикальная регрессивная интеграция);
- б) с потребителями и покупателями (интеграция "вперед", вертикальная прогрессивная интеграция);
- в) отраслевая (горизонтальная) интеграция.

Тест 3. В качестве методов вертикальной интеграции выступают:

- а) консолидация;
- б) группировка;
- в) франчайзинг;
- г) целевая пролонгация.

Тест 4. Основными целями, преследуемыми организацией в случае прямой интеграции, являются:

- а) снижение издержек обращения;
- б) изучение потребностей клиентов;
- в) повышение качества обслуживания потребителей.

Тест 5. Стратегии интегрированного роста могут осуществляться различными способами:

- а) создание новых внутриорганизационных структур;
- б) образование новых хозяйственных объединений посредством слияний и поглощений;
- в) создание стратегических альянсов.

Тест 6. Преимущества горизонтальной интеграции.

- а) Экономия от масштаба.
- б) Синергия.
- в) Экономия от совмещения.
- г) Защита от товаров-заменителей.
- д) Снижение конкуренции.
- е) Реализация клиентских ожиданий.
- ж) Увеличение переговорной силы.
- з) Больше рычагов давления над влиятельными поставщиками или клиентами.

Тест 7. При несвязанной диверсификации в рамках единого юридического лица возникает другая форма объединения:

- а) корпорация;
- б) диверсифицированная фирма;
- в) конгломерат.

Тест 8. Диверсификация - это стратегия, связанная с коренным изменением стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы. Причины перехода:

- а) Стагнирующие рынки.
- б) Финансовые выгоды.
- в) Уменьшение риска.

Тест 9. Диверсификация:

- а) может быть необходима для того, чтобы фирма могла выжить и течение продолжительного времени;
- б) может вести к синергии;
- в) может способствовать эффективному использованию избытка средств; предоставляет организации более широкий набор продуктов или услуг.

Тест 10. Стратегия развития рынка

- а) традиционный товар на новом рынке;
- б) низкий уровень конкуренции;
- в) относительно высокий спрос на аналогичную продукцию.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Стратегии достижения конкурентных преимуществ
2. Стратегии поведения в конкурентной борьбе

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 7. Конкурентоспособность предприятия и стратегии ее достижения (4 часа)

Цель: сформировать навыки выбора конкурентной стратегии (бизнес-стратегии).

Форма проведения: собеседование, направляемая дискуссия, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, стратегия лидерства в издержках, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования

Вопросы для обсуждения:

1. Причины, по которым стратегии отдельного бизнеса называют также конкурентными стратегиями.
2. Характеристика базовых конкурентных стратегий.
3. Понятие цепочка ценности фирмы (по М. Портеру).
4. Структура шаблона бизнес-модели А.Остервальдера и И.Пинье.

Задание 1. Дискуссия «Стратегии голубого и красного океанов: за и против».

Задание 2. «Оценка конкурентной позиции фирмы»

Последней ступенью ситуационного анализа является идентификация стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании, отвечая на вопросы:

- адекватна ли стратегия движущим силам отрасли;
- как стратегия связана с будущими факторами успеха;
- насколько защищена стратегия от конкурентных сил;
- способна ли стратегия защитить от угроз и слабостей;
- должна ли компания опасаться конкурентных атак;
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции, накопления положительных возможностей.

Стратегический анализ способствует сравнению деятельности компании с выявленными ближайшими конкурентами (таблица). Шкала рейтинга от 1 до 10, где 1 – слабое проявление КФУ, 10 – сильное проявление.

Таблица - Оценка конкурентной позиции компании

КФУ/мера силы	Вес	Компания	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество продукта	0,10	8	5	9	6
Репутация/имидж	0,10	8	7	10	6
Материалы/стоимость	0,05	5	5	6	4
Технологическое искусство	0,05	8	5	5	4
Производственные мощности	0,05	9	7	10	6
Маркетинг	0,05	9	7	9	6
Финансовые ресурсы	0,10	5	4	7	4
Стоимостная позиция	0,25	5	9	6	4
Конкуренция по цене	0,25	5	9	7	4
Взвешенный рейтинг	1,0				

Задание: Рассчитать конкурентную позицию компании, сделать выводы и предложить соответствующие стратегии и мероприятия по улучшению позиции

Задание 3. Составление шаблона выбранной идеи в командах

Задание 4.

Кейс: Кто побеждает и почему?

«Тендем компьютерз» – американская компания, о которой говорят, что она умудряется процветать в «логове льва». Любой производитель ЭВМ по неволе вынужден считаться с электронным колоссом «IBM». Борьба с ним кончилась гибелью десятков, если не сотен фирм. Для «Тендем» эта опасность теоретически должна была быть особенно грозной: он выпускает крупные электронные машины (мейнфреймз) и дорогие персональные компьютеры, т.е. действует в тех сегментах рынка, где превосходство «IBM» особенно велико.

Защиту от могучего соперника фирме обеспечивает специализация на выпуске «безотказных» машин. Клиенты, нуждающиеся в том, чтобы их компьютеры ни при каких условиях не выходили из строя (это важно при непрерывных технологических процессах, в некоторых сферах банковской и биржевой деятельности и др.) готовы переплачивать за надежность. И специальные познания «Тендем» (как и сколько раз дублировать системы? как сигнализировать о выходе из строя одной из дублирующих «нитей»? как обеспечить ремонт без выключения машины и потери находящихся в ее памяти данных? и т.п.) дают ему отчетливое преимущество – в своей области и только в ней! – над неизмеримо более сильным соперником.

Вопросы для ситуационного анализа:

1. Какой из четырех основных стратегий конкурентной борьбы придерживается «Тендем»?

2. Какая из черт деятельности фирмы является определяющей для выбора стратегии:

а) то, что она выпускает крупные компьютеры?

б) то, что она действует в отрасли с сильным научно-техническим прогрессом?

в) то, что она узко специализирована?

3. Объясните причины их успехов и поражений.

Задание 5.**Тестирование:**

1. *Объектом конкуренции являются:*

- а) товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя;
- б) фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели;
- в) потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка;
- г) группа потребителей, входящих в один сегмент рынка.

2. *Основными объектами управления конкурентоспособностью являются:*

- а) продажная цена товара и полезный эффект от его использования;
- б) издержки производства и сбыта;
- в) полезный эффект и цена потребления;
- г) потребительская новизна товара.

3. *Расширение компании за счет поглощений и слияний с фирмами своей отрасли, поставляющими сырье и полуфабрикаты – это:*

- а) регрессивная вертикальная интеграция;
- б) прогрессивная вертикальная интеграция;
- в) горизонтальная интеграция;
- г) дополняющая диверсификация.

4. *Кто разделил конкурентные стратегии фирмы на стратегию ценового лидерства, стратегию дифференциации и стратегию концентрации?*

- а) М. Портер;
- б) А. Литтл;
- в) Ф. Котлер;
- г) И. Ансофф.

5. *Одним из вариантов поведения фирм-коммутантов является выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (виолончель или пациентка). Какие меры предосторожности предпринимают мелкие фирмы, чтобы не потерять свободу и не превратиться в придаток монополии:*

- а) увеличивают размеры своей фирмы;
- б) стремятся поставлять товары нескольким крупным корпорациям таким образом, чтобы доля каждой из них в общих продажах фирмы не превышала 20% оборота;

в) уходят из своей ниши на рынке и приходят туда, где создаются более благоприятные для фирм-коммутантов условия;

- г) ни один ответ не является верным.

6. *Форма расчета с поставщиками, транспортабельность товара, надежность поставки относятся к:*

- а) производственным факторам конкурентоспособности;
- б) рыночным факторам конкурентоспособности;
- в) сбытовым факторам конкурентоспособности;
- г) сервисным факторам конкурентоспособности.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Перечислите достоинства и недостатки матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ).
2. Перечислите достоинства и преимущества матрицы GE/MacKinsey.
3. Перечислите достоинства и преимущества матрицы ADL/LC.
4. Матрицы, используемые при оценке стратегий диверсифицированных компаний.

Задания для закрепления материала

Разбор Кейса «Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии развития организации КОГОВУ ДОД «Эколого-биологический центр»

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 8. Матричные методы формирования корпоративной стратегии предприятия (4 часа)

Цель: сформировать практические навыки выработки портфельной стратегии с помощью матричных методов

Форма проведения: собеседование, направляемая дискуссия, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: портфельная стратегия, стратегическая бизнес-единица (СБЕ), стратегическая область бизнеса (СОБ), стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), матрицы портфельного анализа

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите недостатки матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ).
2. Перечислите достоинства и преимущества девятиклеточной матрицы «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции» GE/MacKinsey.
3. Для чего могут быть использованы результаты анализа матрицы «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции»?
4. Обоснуйте назначенные веса важности показателей, характеризующих привлекательность отрасли.
5. Ваши предложения по усовершенствованию матрицы «привлекательность отрасли/позиции в конкуренции».

Задание 1.

Формирование продуктовой стратегии предприятия на основе использования матрицы БКГ

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. Продукция предприятия имеет потреби-

телей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах (тыс.руб.) за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

Таблица - Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции (СБЕ)	Объем реализации по годам, тыс.руб.				Доля рынка в текущем периоде, %	
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	пред-приятия	главного конкурента
1 Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2 Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
3 Фотоаппараты для Западной Европы	—	—	96	130	5	7
4 Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1600	1700	1850	2405	27	9
5 Видеокамеры для России и ближнего зарубежья	—	—	95	100	1	7
6 Оптические приборы для армии и флота	580	600	900	548	40	10
6 Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	1080	986	11	15
7 Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	1400	2	4
8 Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	240	348	15	10

Задание:

- 1) используя исходные данные, постройте матрицу БКГ и предложите продуктовые стратегии для каждой СБЕ предприятия;
- 2) постройте ожидаемый портфель предприятия.

Задание 2.

Согласно матрице БКГ портфель предприятия может включать следующие товары: “проблема”, “звезда”, “дойная корова”, “собака”. Определите, к какому виду товара относятся следующие бизнес-единицы, согласно приведенным ниже характеристикам:

1. Данная бизнес единица в прошлом занимала относительно большую долю растущего рынка, темпы роста которого с течением времени замедлился. В настоящее время Данная бизнес единица обеспечивает предприятию достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

2. Данная бизнес единица занимает относительно небольшую долю рынка в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области очень незначителен. Любой шаг предприятия, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет предприятию удерживать свои бизнес-позиции.

3. Данная бизнес единица занимает относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-

область является лидером своей отрасли и приносит предприятию высокий доход.

4. Данная бизнес единица занимает относительно небольшую долю рынка в растущей отрасли. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту.

Задание 3.

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду, анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих 8 шагов, перечисленных в случайном порядке. Расположите их в правильной последовательности:

1. Построение портфельной матрицы БКГ и (или) GE (McKinsey) для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании.
2. Оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений.
3. Определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании.
4. Анализ текущей стратегии.
5. Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования.
6. Использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом.
7. Ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;
8. Оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственной портфеле компании.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Разработка функциональных стратегий.
2. Товарно-маркетинговая стратегия.
3. Стратегия управления персоналом.
4. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
5. Стратегия научно-технического развития и технической политики организации.
6. Производственная стратегия.
7. Финансовая стратегия.

Задание для закрепления материала:

Завершить выполнение самостоятельного задания, начатого на практическом занятии.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 9-13. Ключевые функциональные стратегии предприятия (8 часов)

Цель: определить специфику функциональных стратегий предприятия

Форма проведения: собеседование, направляемая дискуссия, решение кейсов, групповая и индивидуальная работа.

Ключевые понятия: функциональная стратегия, маркетинговая стратегия, инновационная стратегия, производственная стратегия, финансово-инвестиционная стратегия, стратегия управления персоналом

Вопросы для обсуждения:

Предложить функциональные стратегии для организации X с учетом результатов выполнения предыдущих заданий

Задание 1.

Работая в малой группе (3 - 5 человек), проанализировать конкретную ситуацию и ответить на вопросы.

Ситуация: Разбор Кейса № 2 «Предприятие «Восток»: как расширить рынок» (ПЗ № 13).

Задание 2.

Работая в малой группе (3 - 5 человек), проанализировать конкретную ситуацию и ответить на вопросы.

Ситуация: Кейс-задание № 3 «История успеха компании Walmart» (ранее — Wal-Mart Stores) (ПЗ № 14).

История Walmart: как Сэму Уолтону удалось создать крупнейшую в мире розничную сеть

http://www.economicportal.ru/history_comp/walmart.html

Вопросы:

1. К какому типу инноваций относится выбранный компанией Walmart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?

2. Столкнулась ли компания с проблемой «каннибализма»? Существовали ли альтернативные возможности?

3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии «блокирования»? Насколько эти шаги оказались эффективными?

4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания

Walmart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Walmart по отношению к потенциальному конкуренту?

5. В чем вы видите причину успеха компании Walmart?

Задание 3.

Работая в малой группе (3 - 5 человек), проанализировать конкретную ситуацию и ответить на вопросы.

Ситуация: Кейс № 1 «Инновации в туризме: кто завоюет клиента?» (ПЗ № 15).

Предварительно со статьей следует ознакомиться в Обзоре (февраль 2016 года) на сайте: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Review-February-2016_tcm26-157059.pdf

Инновации подразумевают реструктуризацию индустрии туризма, и в настоящий момент двигателями инноваций являются технологические компании и новые фирмы с венчурным финансированием, а не туристические агентства. Поставщикам услуг следует эффективнее использовать свои преимущества для внедрения инноваций или искать партнеров.

1) Кому это выгодно.

Исходя из нашего анализа инвестиционных тенденций, мы пришли к выводу, что новые решения для вопросов, наиболее актуальных для клиентов на сегодняшний день, вероятно, будут разрабатываться высокодоходными технологическими гигантами и хорошо финансируемыми новыми компаниями, которые эффективно собирают, анализируют и систематизируют данные.

2) Где будут внедряться инновации.

Инновации и кардинальные перемены необходимы прежде всего в трех направлениях: формирование интереса к путешествию, прозрачность бронирования и самостоятельные деловые поездки.

3) Конкурирование с новыми компаниями.

Задание 4.

Работая в малой группе (3 - 5 человек), проанализировать конкретную ситуацию и ответить на вопросы.

Ситуация: Разбор Кейса «АО ИРКАЗ: новая кадровая стратегия» (ПЗ № 16).

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Условия и этапы реализации стратегии организации
2. Планирование реализации стратегии
3. Формирование организационной структуры, соответствующей разработанной стратегии

Задание для закрепления материала:

Завершить выполнение самостоятельного задания, начатого на практическом занятии.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-3	1-16

Тема № 14. Выбор стратегии развития города Севастополь (2 часа)

Цель работы: Определить содержание проблемы развития г.Севастополь и обосновать необходимость ее решения программным методом.

Форма проведения: собеседование, тестирование, групповая работа.

Ключевые понятия: функциональная стратегия, региональная стратегия, стратегия ВЭД

Задание 1.

Работая в малой группе (3 - 5 человек), проанализировать конкретную ситуацию и ответить на вопросы.

Ситуация:*Содержание работы*

Проанализировать стратегические направления развития г.Севастополь, изучив соответствующие Интернет-сайты, в первую очередь ознакомиться с Законом города Севастополя от 21 июля 2017 № 357-ЗС "Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Севастополя до 2030 года" (<https://sev.gov.ru/files/strategy/357-zs.pdf>). Из них отобрать наиболее перспективные, по Вашему мнению. Например, это могут быть такие направления, как туризм, медицина, образование, производство, строительство, зоны отдыха и спорта.

Каждое из направлений оценить по преимуществам и недостаткам и дать экспертную оценку, применив методику SWOT-анализа.

Из всех направлений таким образом определить одно доминирующее по баллам. Изучив по данному направлению развития имеющиеся нормативные документы, сформулировать предложения по его возможной корректировке с учетом современной ситуации в городе. К подобным документам относятся целевые программы и стратегии развития.

Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

3. Формирование организационной структуры, соответствующей разработанной стратегии

Задание для закрепления материала:

Завершить выполнение самостоятельного задания, начатого на практическом занятии.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

Тема № 15. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор (2 часа)

Цель: сформировать навыки выработки стратегических альтернатив и выбора стратегии

Форма проведения: собеседование, тестирование, групповая работа.

Ключевые понятия: стратегическая альтернатива, стратегический анализ, ССП, стратегическая карта предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Условия и этапы реализации стратегии организации
2. Сбалансированная система показателей оценки деятельности фирмы (по Нортону и Каплану).

Задание 1.

Выбор системы показателей для направлений стратегической карты

1. Определить ключевые показатели финансового направления стратегической карты, которые наилучшим образом отражали бы стратегию предприятия «Х».
2. Определить ключевые показатели оценки клиентов, которые наилучшим образом отражали бы стратегию предприятия «Х».
3. Определить ключевые показатели оценки инновационного направления, которые наилучшим образом отражали бы стратегию предприятия «Х».
4. Определить ключевые показатели оценки внутренних бизнес-процессов, которые наилучшим образом отражали бы стратегию предприятия «Х».
5. Составить программу действий по реализации стратегии предприятия «Х».

Задание для закрепления материала:

Содержание задания: разработать тесты по пройденному материалу лекций. Подобные тесты составляются по блокам дисциплины и должны охватывать все ключевые моменты их содержания. Рекомендуемое количество вопросов в тесте – десять, вариантов ответов на каждый тест – четыре.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1-3	1-8	1-2	1-16

3. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, в случае, когда он дал полные ответы на вопросы, представил глубокий системный анализ фактического материала на основе глубоких знаний литературы и других информационных источников, умеет делать самостоятельные выводы, а также показал полное знание материала дисциплины и дал аргументированные ответы на все, в т.ч. и дополнительные, поставленные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если ответы на вопросы даны на хорошем теоретическом уровне. Анализ литературных источников выполнен, однако, выводы носят поверхностный характер и не отражают личных мнений автора. На экзамене обучающийся показал знание материала, но при ответах на вопросы аргументация была недостаточной.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если основные вопросы освещены в основном верно, но не проявилось умение логически стройного и самостоятельного изложения. Выводы, к которым приходит обучающийся носят описательный характер. На ряд дополнительных вопросов обучающийся не дает правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не владеет лекционным материалом дисциплины, не в состоянии дать объяснения основным терминам, не может ответить на дополнительные вопросы.

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий:

Отметка «отлично» - работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; обучающийся правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо» - работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно» - работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно» - допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4.1 – Основная и дополнительная литература

№ п/п	Наименование изданий учебной литературы	Количество экземпляров
Основная литература		
1.	Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562602 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
2.	Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561387 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
3.	Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560005 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
Дополнительная литература		
1.	Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568096 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
2.	Чернышева, А. М. Управление продуктовой политикой : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16620-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561067 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
3.	Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный //	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ

	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561329 (дата обращения: 14.05.2025).	
4.	Маркова, В. Д. Маркетинг инноваций : учебник / В.Д. Маркова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 181 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/2049715. - ISBN 978-5-16-018716-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2049715 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
5.	Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1907577 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
6.	Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. - 7-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 453 с. - ISBN 978-5-9614-6306-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1838939 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
7.	Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559921 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
8.	Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - ISBN 978-5-85173-059-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1028918 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ
9.	Рис, Э. Метод стартапа: Предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании : практическое руководство / Э. Рис. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 350 с. - ISBN 978-5-9614-0718-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2137165 (дата обращения: 14.05.2025).	Индивидуальный доступ без ограничений числа пользователей, регистрация по IP-адресам СевГУ

Таблица 4.2 – Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	Сайт компании «КонсультантПлюс» http://www.consultant.ru	Справочно-правовая система содержит законодательную базу, нормативно-правовое обеспечение, статьи
2	Агентство стратегических инициатив (АСИ) http://asi.ru	Направления работы АСИ: - формирование условий для глобального лидерства; - создание фундамента долгосрочного лидерства; - улучшение инвестиционного климата и поддержка инвесторов.
3	Российский институт стратегических исследований (РИСИ) http://riss.ru	РИСИ выпускает журнал «Проблемы национальной стратегии» (архив статей)
4	Фонд “Центр стратегических разработок” (ЦСР) http://www.csr.ru	Разработка стратегических документов, необходимых для развития России: ключевых отраслей экономики страны и субъектов федерации. Текущая политика и направления деятельности Фонда ЦСР: - наука, образование и инновации; - критически важные инфраструктуры; - социально-экономическое развитие регионов и городов.
5	Ресурсный центр по стратегическому планированию (РЦСП) http://www.stratplan.ru	Методическая и практическая информация по стратегическому планированию; РЦСП выпускает бюллетень «Новости стратегического планирования»; осуществляет научно-методическую поддержку Форума стратегов; предоставляет методические и учебные материалы, консультации.
6	Сайт по практическому маркетингу http://powerbranding.ru	Образовательный проект, созданный для обучения начинающих специалистов практическим основам маркетинга. В бесплатном доступе содержится более 1000 профессиональных материалов для развития и совершенствования знаний в области маркетинга и стратегического анализа (видео-лекции, обзоры и полезные статьи, книги, шаблоны, бизнес-кейсы)
7	Официальный сайт консалтинговой фирмы McKinsey http://www.mckinsey.com	Официальный сайт консалтинговой фирмы McKinsey (Strategy & Corporate Finance, McKinsey Quarterly, Defining & informing the senior management agenda since 1964.)
8	http://balanced-scorecard.ru/books/bsc2/main	Материалы лекций по теме сбалансированной системы показателей (ССП), прочитанные автором А.Гершун. Книга включает большое количество практических примеров и рекомендаций, подготовленных на основе опыта, полученного во время выполнения проектов.
9	www.scopus.com – база данных «Scopus»	Scopus представляет собой крупнейшую в мире единую реферативную и наукометрическую базу данных (индекс цитирования), которая индексирует более 21 тысячи наименований научных журналов примерно 5000 международных издательств
10	http://elibrary.ru/ - электронная библиотека научных публикаций в РФ	Крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и получения информации. Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ) - созданным по заказу Минобрнауки РФ бесплатным общедоступным инструментом измерения и анализа публикационной активности ученых и организаций. eLIBRARY.RU и

		РИНЦ разработаны и поддерживаются компанией "Научная электронная библиотека".
11	https://cyberleninka.ru/article - научная электронная библиотека РФ	Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science), основными задачами которой является популяризация науки и научной деятельности, общественный контроль качества научных публикаций, развитие междисциплинарных исследований, современного института научной рецензии и повышение цитируемости российской науки.
12	http://ellib.gpntb.ru/ - научная электронная библиотека ГПНТБ РФ	Государственная публичная научно-техническая библиотека России (ГПНТБ России) открыла доступ к своим электронным ресурсам интернет-пользователям через систему DefView. Общий объем предоставленных материалов превышает 130000 страниц.
13	http://eur.ru/ - научная электронная библиотека экономической и управленческой литературы	Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, деловые новости, конспекты лекций, рефераты, учебники). Тематика: финансы и кредит, налогообложение, оценка имущества, экономика недвижимости, экономика малого бизнеса, право, менеджмент, маркетинг
14	ЭБС «Издательство «Лань» https://e.lanbook.com/	В ЭБС "Лань" предоставлен доступ к 16 тематическим коллекциям издательств: "Лань", "Машиностроение", "Бином", "Лаборатория знаний", "МЭИ", "ДМК-Пресс", "Физматлит", "Финансы и статистика", "Высшая школа экономики" и др.
15	ЭБС ZNANIUM.COM http://znanium.com/	В ЭБС "Znanium" предоставлен доступ к Основной коллекции (базовой), Научному поиску (модуль), Энциклопедии Znanium. Основная коллекция: Количество документов в ЭБС: 26084; журналов: 637; журналов ВАК: 196; учебников и уч. пособий (за последние 5 лет): 8339
16	ЭБС ЮРАЙТ https://www.biblio-online.ru/	Фонд электронной библиотеки составляет более 4000 наименований и постоянно пополняется. В фонде представлены, в том числе учебники и учебные пособия для всех уровней профессионального образования от ведущих научных школ с соблюдением требований новых ФГОСов.

Таблица 4.3 – Методические указания, используемые при изучении дисциплины «Стратегия предприятия»

№ п/п	Наименование указаний, пособий	Количество экземпляров
1	Стратегия предприятия : методические указания к проведению практических занятий и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятий и организаций») всех форм обучения / Сост. О.В. Горбачева. – Севастополь: СевГУ, 2025. – 64 с.	Эл.вид
2	Стратегия предприятия : методические указания к выполнению курсовых работ для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятий и организаций») всех форм обучения / Сост. О.В. Горбачева. – Севастополь: СевГУ, 2025. – 47 с.	Эл.вид
3	Плаксин В.И. Система управления трудом персонала предприятия: Монография / В.И.Плаксин, О.В.Горбачева. СевНТУ. – Симферополь: ДиАйПи, 2012. – 340 с.	10

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросы входного контроля по дисциплине «Стратегия предприятия»

1. Дать определение и указать предмет дисциплины «Экономика предприятия».
2. Дать определение и указать предмет дисциплины «Менеджмент».
3. Перечислить виды организационных структур управления (ОСУ) предприятием.
4. Перечислить показатели и указать формулы для расчета частных показателей эффективности деятельности предприятия.
5. Дать характеристику предприятия как системы.
6. Дать определение Макросреды предприятия.
7. Что такое экономические ресурсы фирмы.
8. Перечислить виды входных ресурсов предприятия.
9. Перечислить и указать формулы для расчета обобщающих показателей эффективности деятельности предприятия.
10. Дать определение Микросреды предприятия.

1 вариант	2 вариант
1. Указать предмет дисциплины «Экономика предприятия» 2. Перечислить виды организационных структур управления предприятием 3. Перечислить и указать формулы для расчета частных показателей эффективности деятельности предприятия 4. Что такое экономические ресурсы фирмы 5. Дать определение Макросреды предприятия	1. Дать определение Микросреды предприятия 2. Указать предмет дисциплины «Менеджмент» 3. Перечислить виды входных ресурсов предприятия 4. Перечислить и указать формулы для расчета обобщающих показатели эффективности деятельности предприятия 5. Дать характеристику предприятия как системы

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**НАБОР ТЕСТОВЫХ ВОПРОСОВ ЕДИНИЧНОГО ВЫБОРА
ПО ТЕМАМ КУРСА (ОДИН ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ)****Тема 1**

1. Исторически термин «стратегия» был заимствован из:
 - а) политического лексикона;
 - б) права;
 - в) военного лексикона
 - г) лексикона государственных служащих.
2. Какое определение наиболее точно определяет предмет дисциплины «Стратегия предприятия»:
 - а) способы формирования долгосрочных целей;
 - б) оценка потенциальных возможностей предприятия;
 - в) стратегический процесс на предприятии;
 - г) изучение сильных и слабых сторон предприятия.
3. Какой из перечисленных признаков соответствует этапу стратегического планирования:
 - а) отход от утверждения, что “будущее предприятия должно быть лучше, чем сегодня”;
 - б) планирование от достигнутого уровня;
 - в) контроль за отклонениями;
 - г) в основе планирования - экстраполяционные прогнозы
4. Необходимость разработки стратегии предприятиями вызвано:
 - а) насыщением мирового рынка;
 - б) неполнотой информации о будущем состоянии среды;
 - в) нестабильностью рыночной среды;
 - г) все ответы правильные.
5. Кому принадлежит такое высказывание: «Стратегия - это продуманный выбор набора видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой стоимости (ценности)»?
 - а) А. Стрикленд
 - б) А. Томпсон
 - в) Г. Минцберг;
 - г) Б. Карлофф
 - д) М. Портер
 - е) И. Ансофф.
6. Современная стратегия предприятия - это:
 - а) метод приспособления налаживания взаимодействия с внешней средой и «инструмент» деятельности руководства и управленческого персонала;
 - б) «определитель», «индикатор» основных направлений достижения поставленных целей и основа для стратегического анализа;
 - в) оба ответа верны;
 - г) нет верного ответа.
7. По содержанию стратегия предприятия - это:

- а) приказ руководства;
- б) модель действий, направленная на достижение целей предприятия;
- в) решения, принятые на собрании директоров или акционеров;
- г) инструмент для ведения конкурентной борьбы.

8. При определении стратегии следует руководствоваться подходом:

- а) стратегия как процесс;
- б) стратегия как результат;
- в) стратегия как средство;
- г) стратегия как комбинация процесса, средства и результата.

9. На каком этапе формирования и реализации стратегии предприятия возможен обратная связь:

- а) в процессе реализации стратегии;
- б) после стратегического анализа;
- в) после разработки тактических и операционных планов;
- г) после завоевания сильных конкурентных позиций.

10. В современной литературе по менеджменту описано достаточно много концепций стратегии. Какие из них являются основными?

- а) организационная и управленческая;
- б) философская и управленческая;
- в) технико-экономическое;
- г) философская и организационно-управленческая.

Тема 2

1. Стратегическое видение:

- а) готовит предприятие к будущему и определяет намерения занять конкретные деловые позиции;
- б) устанавливает долгосрочные направления развития предприятия, определяет намерения предприятия занять конкретные деловые позиции на рынке или его конкретных сегментах, готовит предприятие к будущему;
- в) помогает осуществить анализ внешней среды;
- г) устанавливает возможности развития предприятия.

2. В современной экономической литературе делаются выводы, что хорошо продуманное стратегическое видение:

- а) готовит предприятие к будущему;
- б) устанавливает долгосрочные направления развития;
- в) определяет намерение предприятия занять конкретные деловые позиции;
- г) верны ответы - а), в) ;
- д) верны ответы - б), в);
- е) верны ответы - а), б), в),
- ж) верного ответа нет.

3. Стратегическое видение - это:

- а) основа мировоззрения, убеждения руководителя или собственника предприятия;
- б) очертание физической границы (границ) инфраструктуры предприятия;

в) перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь;

г) первоочередные задачи предприятия.

4. *Под понятием «кредо» понимают:*

а) политическую направленность деятельности руководителя;

б) общие требования к формализации цели предприятия;

в) желаемый рыночный результат деятельности предприятия за определенный период времени;

г) символ веры, основу мировоззрения, убеждения руководителя или собственника предприятия.

5. *Философия бизнеса объединяет:*

а) мотивацию производителей товаров к использованию современных, эффективных технологий и стремление придерживаться высочайших стандартов в сфере контроля качества товаров;

б) установление и поддержание доброжелательных отношений с потребителями, поставщиками, персоналом и другими целевыми группами;

в) стремление к обеспечению комфортных условий и персоналу, и потребителям;

г) все ответы правильные.

6. *Укажите последовательность формирования стратегии предприятия:*

а) формирование стратегического видения, миссии и разработка стратегии;

б) формирование кредо руководителя или собственника предприятия, стратегического видения, цели, разработка стратегии;

в) формирование управляющей подсистемы предприятия, управляемой подсистемы, разработка стратегии;

г) установление цели, которая в дальнейшем является основой разработки стратегии предприятия.

7. *Стратегия как цель управления можно определить как:*

а) идеальную модель предприятия, в которой реализуется видение его руководителей (собственников);

б) заранее определенный результат деятельности предприятия;

в) систему управленческих решений;

г) систему организационных решений.

8. *При условии рыночного развития экономической системы миссию предприятия можно отождествлять с генеральной целью. Верно ли это утверждение?*

а) частично;

б) вполне верное;

в) этого делать не стоит;

г) чтобы так утверждать, необходимо создать благоприятные условия функционирования и развития предприятия.

9. *Под миссией предприятия, фирмы, компании следует понимать:*

а) четко определен рыночный результат;

- б) план общих действий для достижения определенного рыночного результата;
- в) систему тщательно отобранных первоочередных задач;
- г) основную, общую цель организации, четко выраженную причину ее существования, ее назначение.

10. Стратегические цели:

- а) направлены на укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке;
- б) предусматривают повышение уровня таких показателей деятельности предприятия, как объем прибыли и отдача от инвестиций;
- в) предусматривают повышение уровня таких показателей деятельности предприятия, как привлечение наличных и увеличение объемов займов;
- г) предусматривают повышение уровня таких показателей деятельности предприятия, как объем прибыли, отдача от инвестиций, привлечения наличности, увеличение объемов займов и дивидендов.

Тема 3

1. Расширение и улучшение номенклатуры продукции - это одна из:

- а) стратегических целей;
- б) финансовых целей;
- в) составляющих корпоративной стратегии предприятия.

2. Под понятием «стратегический набор» следует понимать:

- а) перечень задач, которые необходимо решить в первую очередь;
- б) перечень задач на долгосрочную перспективу;
- в) систему стратегий разного типа, которые формируются и отрабатываются предприятием на определенный период времени с учетом специфики его функционирования;
- г) набор правил и принципов, которые положены в основу деятельности предприятий на определенном сегменте рынка.

3. «Стратегический набор» предприятия - это:

- а) система стратегий разного типа;
- б) определенное количество конкретных стратегий;
- в) все известные стратегии;
- г) антикризисная программа.

4. В состав стратегий «стратегического набора» предприятия входят:

- а) общая стратегия предприятия и общие конкурентные стратегии по отдельным бизнес-направлениям;
- б) стратегии для каждой из функциональных подсистем (подразделений, служб) предприятия;
- в) ресурсные стратегии для достижения стратегических целей общего, функционального и продуктово-товарного направления;
- г) все ответы верны;
- д) верны ответы - б), в).

5. Корпоративная стратегия предприятия предусматривает:

- а) действия по укреплению своих позиций на рынке и подходы к управления делами внутри организации;

- б) решение задач операционного уровня;
- в) управленческие решения по формированию маркетинговой политики предприятия;
- г) намерения руководства относительно дальнейшего развития кадровой стратегии.

6. *Деловая стратегия предусматривает преимущественно действия, подходы, усилия только на:*

- а) организацию системы управления предприятием;
- б) производство качественной продукции;
- в) расширение круга потенциальных потребителей;
- г) обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса.

7. *В чем заключается различие между корпоративной и деловой стратегией?*

- а) в том, что эти стратегии разрабатывают руководители различных уровней управления предприятием;
- б) в том, что корпоративная стратегия - это стратегия для компании в целом и сфер ее деятельности, а деловая стратегия - это стратегия только для каждого отдельного вида деятельности компании;
- в) это различие условная;
- г) различия не существует.

8. *По своей сути и содержанию функциональная стратегия относится к:*

- а) общего плана управления предприятием;
- б) операционного уровня управления предприятием;
- в) конкретного плана управления текущей и основной деятельностью подразделения;
- г) стратегических инициатив предприятия.

9. *Операционная стратегия определяет:*

- а) общее направление развития предприятия;
- б) как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач, например покупку материалов, управление запасами, транспортировании, ремонт и т.п.;
- в) как обеспечить выполнение стратегических планов;
- г) как обновить стратегические инициативы предприятия.

10. *Кто участвует в формировании «стратегического набора» предприятия?*

- а) корпоративный управляющий;
- б) директор предприятия;
- в) специалисты всех уровней управленческой иерархии;
- г) специалисты операционного уровня.

Тема 4

1. *Успех деятельности предприятия, фирмы, компании в значительной степени зависит от:*

- а) накопленного финансового ресурса;
- б) модели поведения в сложившейся ситуации;
- в) правильно сложившегося соотношения исполнителей и управленцев;

г) умение очень быстро и правильно выделить значимые факторы, влияющие на выбор.

2. *К элементам макросреды предприятия не относится:*

- а) банковское учреждение, в котором открыт текущий счет предприятия;
- б) Центральный банк РФ;
- в) покупательная способность;
- г) требования экологического законодательства.

3. *К внешним относятся следующие факторы:*

- а) сильные и слабые стороны предприятия;
- б) философия бизнеса;
- в) общие ценности;
- г) корпоративная культура;
- д) возможности предприятия и существующие угрозы внешней среды.

4. *Критерий соответствия внешней среде дает возможность осуществить такую оценку стратегии предприятия:*

- а) качественную;
- б) количественную;
- в) качественную и количественную;
- г) комплексное.

5. *Всегда поможет менеджерам сформировать стратегию, направленную на максимальную реализацию существующих возможностей для достижения высокой доходности, учет возможностей предприятия и существующих угроз внешней среды?*

- а) да;
- б) нет;
- в) частично;
- г) да, только при условии наличия достаточного финансового ресурса.

6. *Оценивая привлекательность отрасли, руководству предприятия следует обращать особое внимание на следующие показатели:*

- а) емкость рынка и темп его роста, наличие и напряженность конкуренции, барьеры «входа» и «выхода» ;
- б) прибыльность отрасли, зависимость развития отрасли от влияния социального, экологического и институционального факторов, капиталоемкость отрасли;
- в) уровень отраслевой технологии, размер отрасли;
- г) все ответы правильные.

7. *Интенсивность конкуренции высокая, если в отрасли существует:*

- а) большое количество поставщиков;
- б) несколько монопольных группировок (олигополия) ;
- в) резкий рост емкости рынка;
- г) сильная протекционистская политика государства.
- д) высокие выходные барьеры (расходы, связанные с выходом из области);

8. *К источникам барьеров для входа предприятия на рынок не относится:*

- а) склонность фирм проявлять агрессивность или консервативность;
- б) эффект масштаба производства;

- в) предпочтение и верность потребителей;
- г) государственные меры и политика.

9. Метод мониторинга внешней среды заключается в:

- а) поиске уже сложившейся информации, уже существует в ретроспективе;
- б) отслеживании информации, появляется впервые;
- в) попытке создать информацию о будущем состоянии среды.

10. Какой характеристики нет на шкале нестабильности И. Ансоффа?

- а) темп изменений;
- б) привычность событий;
- в) возможность предсказать будущее;
- г) стабильность.

Тема 5

1. В современной экономической литературе понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критериями такого обособления являются:

- а) экономическая самостоятельность;
- б) организационная целостность и возможность выделения общего результата работы;
- в) экономическая самостоятельность, организационная целостность и возможность выделения общего результата работы, наличие специализированных информационных структур;
- г) наличие специализированных информационных структур.

2. К внутренним относятся такие факторы:

- а) сильные и слабые стороны предприятия;
- б) уровень конкуренции;
- в) социальные, политические и другие регулирующие нормы;
- г) привлекательность отрасли;
- д) возможности предприятия и существующие угрозы внешней среды.

3. Слабые и сильные стороны предприятия, его конкурентные возможности определяют части:

- а) общие ценности предприятия;
- б) сферу деятельности, в которой предприятие может достичь достаточного успеха;
- в) сферы, которые являются для предприятия наиболее рискованными;
- г) верны ответы - а), б) ;
- д) верны ответы - б), в).

4. Под потенциалом предприятия в стратегическом управлении понимается:

- а) возможность предприятия к быстрой самоликвидации;
- б) предпринимательские способности главного менеджера;
- в) совокупность возможностей предприятия по выпуску товаров и услуг;
- г) объем обработанной информации, ее достоверность, своевременность;
- д) менеджмент как совокупность теории, знаний и умений.

5. Конкурентоспособность предприятия - это:

- а) способность предприятия противостоять конкурентам;

- б) степень реализации потенциальных возможностей предприятия по получению и содержание в течение длительного времени конкурентного преимущества;
- в) способность предприятия продавать такой товар пользуется спросом на рынке;
- г) способность предприятия функционировать на рынке.

6. *Какие из приведенных факторов не влияют на уровень конкурентоспособности предприятия?*

- а) ресурсы (потенциал) и продуктивное их использования;
- б) загрузки производственных мощностей;
- в) умение руководства предприятия получать льготные кредиты;
- г) связи руководства с руководителями региона, страны, со средствами массовой информации.

7. *"Критические точки" организационной среды - это:*

- а) наиболее значимые элементы среды, которые влияют на деятельность предприятия и его стратегию;
- б) минимальный объем продаж, обеспечивающий безубыточность работы предприятия;
- в) уровень конечных экономических показателей деятельности предприятия, при достижении которого возникает объективная потребность в корректировке стратегии.

8. *Какие факторы конкурентоспособности могут быть отнесены к факторам внутренней среды?*

- а) система налогообложения;
- б) гибкость технологии;
- в) требования экологического законодательства;
- г) цены на сырье и материалы.

9. *Какое из приведенных утверждений можно считать преимуществом SWOT-анализа?*

- а) объективность выбора и ранжирования факторов внешней и внутренней среды;
- б) хорошая адаптация к среде, постоянно изменяется;
- в) мощная поддержка принятия конкретных управленческих решений;
- г) периодическая диагностика рынка и ресурсов предприятия.

10. *SWOT-анализ потенциала предприятия нацелен:*

- а) на максимальное удовлетворение потребностей потребителей;
- б) на обеспечение максимальной эффективности использования потенциала;
- в) на определение привлекательности рынка вообще и проявления позиции предприятия на нем;
- г) на выявление сил и слабостей, угроз и возможностей с целью развития сил в соответствии с ограниченными возможностями.

Тема 6

1. *Целью конкурентных стратегий предприятия являются:*

- а) удержание предприятия «на плаву»;

- б) удержание доли рынка;
- в) быстрое достижение конкурентных преимуществ на рынке и заинтересованность широкого круга потенциальных потребителей;
- г) достижение значительной доходности в течение короткого периода времени.

2. *«Стратегический набор» конкурентных стратегий состоит из:*

- а) стратегий фокусировки и лидерства;
- б) стратегий лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования;
- в) стратегий дифференциации и фокусирования;
- г) стратегии дифференциации.

3. *Какая из стратегий направлена на обеспечение клиентов продуктами и услугами, которые наиболее соответствуют их вкусам и требованиям?*

- а) сфокусированная стратегия дифференциации;
- б) сфокусированная стратегия низких издержек;
- в) стратегия лидерства в издержках;
- г) стратегия широкой дифференциации.

4. *Какая из стратегий ориентирована на узкий сегмент покупателей, где предприятие опережает своих конкурентов за счет более низких затрат?*

- а) сфокусированная стратегия дифференциации;
- б) сфокусированная стратегия низких издержек;
- в) стратегия лидерства в издержках;
- г) стратегия широкой дифференциации.

5. *Стратегия широкой дифференциации направлена преимущественно на:*

- а) увеличение ассортимента производимой продукции;
- б) увеличение объемов производства;
- в) предоставление производимой предприятием продукции специфических особенностей, отличных от особенностей товаров конкурентов;
- г) захват новых рынков.

6. *Получение устойчивых преимуществ по затратам и использования их в качестве основы для борьбы с конкурентами путем захвата доли рынка - это цель:*

- а) сфокусированной стратегии низких издержек;
- б) стратегии лидерства в издержках;
- в) стратегии широкой дифференциации;
- г) сфокусированной стратегии дифференциации.

7. *К основным конкурентным стратегиям относятся:*

- а) стратегии лидерства в издержках и широкой дифференциации;
- б) стратегии оптимальных издержек и фокусирования на низких затратах;
- в) стратегия фокусирования на дифференциации;
- г) верны ответы - а), б), в) ;
- д) верны ответы - б), в).

8. *Общие конкурентные стратегии (по М. Портеру) существуют в виде:*

- а) стратегий позиционирования и лидерства;

- б) стратегий лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования;
- в) стратегий дифференциации и фокусировки
- г) ресурсобеспечивающих стратегий.

9. *Стратегия дифференциации в общем смысле - это:*

- а) процесс захвата нового сегмента рынка;
- б) процесс освоения производства новых видов продукции, которые ранее предприятием не выпускались;
- в) налаживание партнерских отношений с предприятиями отрасли;
- г) выход предприятия на так называемые общие рынки, то есть рынки других регионов, государств;
- д) разделение целого на части с качественно отличными характеристиками.

10. *Какие элементы дают возможность оптимизировать стратегию низких издержек?*

- а) производственные мощности, затраты на сырье, материалы, энергоносители, производительность труда, система распределения;
- б) только затраты на сырье, материалы, энергоносители;
- в) только система распределения и затраты на сырье, материалы, энергоносители;
- г) производственные мощности и затраты на сырье.

Тема 7

1. *Почему в период возникновения стратегии как науки основной конкурентной стратегией становится дифференциация товара:*

- а) общество стало богаче;
- б) рынки стали насыщенными;
- в) недовольство определенной части общества стандартным товаром;
- г) все ответы правильные.

2. *Конкурентная стратегия дифференциации товара означает:*

- а) расширение ассортимента товара и повышения его качества;
- б) расширение рынков;
- в) рост доходности;
- г) рост объемов производства.

3. *Стратегия дифференциации рынка означает:*

- а) формирование новых потребностей;
- б) удовлетворения существующих потребностей;
- в) расширение ассортимента товара;
- г) все ответы правильные.

4. *Стратегия дифференциации в общем смысле - это:*

- а) процесс захвата нового сегмента рынка;
- б) процесс освоения производства новых видов продукции, которые ранее предприятием не выпускались;
- в) налаживание партнерских отношений с предприятиями отрасли;
- г) выход предприятия на так называемые общие рынки, то есть рынки других регионов, государств;

д) деление целого на части с качественно отличными характеристиками.

5. *Диверсификация предприятия - это:*

- а) дифференциация товара;
- б) дифференциация рынка;
- в) дифференциация товара и рынка одновременно;
- г) изменение технологии.

6. *К диверсификации прибегают тогда, когда:*

- а) предприятие не достигает целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля;
- б) возможности предприятия превышают его цели;
- в) цели не сопоставляются с возможностями, решения принимаются спонтанно, исходя из амбиций владельцев;

7. *Диверсификация конгломератная - это процесс:*

- а) создание новых видов продукции, имеет схожие характеристики с продукцией, которая производится;
- б) освоение производства новых видов продукции, ранее предприятием не выпускались;
- в) захват нового сегмента рынка;
- г) обновление производственной базы предприятия.

8. *Какую диверсификацию выбирают сторонники синергизма:*

- а) Конгломератные;
- б) связанную с новыми потребностями или новыми технологиями;
- в) Конгломератные интернационализацию
- г) все ответы неверны.

9. *В чем обвиняют сторонников синергизма сторонники конгломераций:*

- а) унификация производства приводит к потере гибкости и снижения конкурентоспособности;
- б) в застое;
- в) в технологической ограниченности;
- г) в разбазаривании ресурсов.

10. *Поиск путей получения синергетического эффекта от деятельности подразделений предприятия выражается в:*

- а) усиление связи между различными направлениями деятельности и отдельными бизнес-единицами;
- б) определении сферы деятельности (в каких отраслях будет «работать» предприятие);
- в) ранжировании целесообразности инвестирования в различные сферы деятельности;
- г) определении, в каком качестве предприятие будет «работать» в определенной области.

Тема 8

1. *Целями интеграции являются:*

- а) минимизация расходов;
- б) диверсификация деятельности;
- в) реструктуризация бизнеса;
- г) ограничение конкуренции.

2. *Внешний развитие предприятия предусматривает:*

- а) расширение ассортимента продукции;
- б) приобретение других предприятий;
- в) объединение предприятий;
- г) развитие рынка.

3. *Развитие фирмы за счет приобретения или установления контроля над поставщиками предусматривает стратегия:*

- а) прямой вертикальной интеграции;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции;
- г) диагональной интеграции;
- д) концентрической интеграции.

4. *Развитие фирмы за счет приобретения или установления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями ее продукции, предусматривает стратегия:*

- а) прямой вертикальной интеграции;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции;
- г) диагональной интеграции;
- д) концентрической интеграции.

5. *Развитие фирмы за счет приобретения или установления контроля над структурами, выпускающих аналогичную продукцию или работают на том же рынке, что и фирма, предусматривает стратегия:*

- а) прямой вертикальной интеграции;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции;
- г) диагональной интеграции;
- д) концентрической интеграции.

6. *Развитие фирмы путем объединения с несмежными и с неоднородными предприятиями, но которые включаются в технологическую цепочку предприятия, предусматривает стратегия:*

- а) прямой вертикальной интеграции;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции;
- г) диагональной интеграции;
- д) концентрической интеграции.

7. *Интеграция путем включения определенного предприятия в качестве филиала, дочернего предприятия или подразделения в состав основного предприятия представляет собой:*

- а) франчайзинг
- б) целевой пролонгации;
- в) группировка;
- г) консолидацию;
- д) фокусировки;
- е) лизинг;

- ж) маркетинг;
- з) трастовую соглашение;
- и) стандартизации.

8. *Целенаправленное продления срока соглашения по поставкам с целью формирования долгосрочных интеграционных связей представляет собой:*

- а) франчайзинг;
- б) целевой пролонгации;
- в) группировка;
- г) консолидацию;
- д) фокусировки;
- е) лизинг;
- ж) маркетинг;
- ж) трастовую соглашение;
- з) стандартизации.

9. *Интеграция путем предоставления права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами и т.д. представляет собой:*

- а) франчайзинг;
- б) целевой пролонгации;
- в) группировка;
- г) консолидацию;
- д) фокусировки;
- е) лизинг;
- ж) маркетинг;
- з) трастовую соглашение;
- и) стандартизации.

10. *Интеграция предприятия на основе обмена акциями, взаимных управленческих связей или предоставление различных услуг и т.п., с выделением основного предприятия, представляет собой:*

- а) франчайзинг;
- б) целевую пролонгацию;
- в) группировку;
- г) консолидацию;
- д) фокусировку;
- е) лизинг;
- ж) маркетинг;
- з) трастовое соглашение;
- и) стандартизацию.

Тема 9

1. *Определение инвестиционных приоритетов и «перелив» ресурсов корпорации в наиболее перспективные сферы выражается в:*

- а) усиление связи между различными направлениями деятельности и отдельными бизнес-единицами;
- б) определении сферы деятельности (в каких отраслях будет «работать» предприятие);

- в) ранжировании целесообразности инвестирования в различные сферы деятельности;
- г) определении, в каком качестве предприятие будет «работать» в определенной области.

2. На практике общая стратегия предприятия, фирмы, компании обязательно должна учитывать:

- а) стремление к дальнейшему развитию;
- б) возможности развития, зависят от производственного и трудового потенциала;
- в) возможности развития, зависят от сложившейся ситуации в отрасли и на рынке;
- г) стремление и возможности дальнейшего развития, зависят от производственного и трудового потенциала, а также от ситуации, которая сложилась в отрасли и на рынке.

3. Стратегия ликвидации реализуется путем:

- а) санации и выполнение процедуры банкротства
- б) только выполнение процедуры банкротства;
- в) выполнение процедуры банкротства и закрытия предприятия;
- г) санации, выполнение процедуры банкротства и закрытия предприятия.

4. Стратегия сокращения деятельности включает:

- а) сокращение доли рынка;
- б) «организованное отступление»;
- в) «сбор урожая»;
- г) все ответы верны.

5. Корпоративная стратегия - это:

- а) общий план управления диверсифицированным предприятием (компанией), который распространяется на все подразделения, включая все направления деятельности;
- б) общий план управления основными отделами и службами предприятия (компанией);
- в) общий план достижения финансовых целей предприятия;
- г) общий план формирования бренда предприятия.

6. Какие общие стратегии предприятия?

- а) рост и поддержки
- б) рост, поддержки и реструктуризации;
- в) рост, поддержки, реструктуризации и сокращения деятельности;
- г) рост, поддержки, реструктуризации, сокращения деятельности, ликвидации.

7. Главной целью реструктуризации является:

- а) захват нового сегмента рынка;
- б) улучшение условий труда персонала;
- в) преобразование предприятия на прибыльную организацию;
- г) сокращение доли рынка.

8. Стратегии роста современного предприятия обеспечиваются:

- а) экспансией рынка и диверсификацией;

- б) вертикальной и горизонтальной интеграцией;
- в) дифференциацией рынка и глобализацией деятельности;
- г) верны ответы - а), в);
- д) верны ответы - а), б), в).

9. *Стратегия реструктуризации реализуется, как правило, путем:*

- а) сокращение расходов;
- б) освоение новых видов деятельности и рынков;
- в) кратко-и долгосрочной реструктуризации;
- г) верны ответы - а), б);
- д) верны ответы - а), б), в).

10. *Суть экспансии рынка заключается в:*

- а) создании или захвате нового сегмента рынка, развития рынка или производственного потенциала;
- б) модернизации продукции для конкретного сегмента рынка;
- в) достижении конкурентами компромисса;
- г) создании стратегических союзов.

Тема 10

1. *В каких случаях используют матричные методы стратегического анализа:*

- а) установление надлежащих ассортиментных пропорций в рамках фирмы;
- б) диагностика состояния предприятия на рынке по отношению к его конкурентам;
- в) определение необходимости вхождения фирмы в новые сферы деятельности;
- г) при определении способов обеспечения конкурентного преимущества предприятия в бизнесе.

2. *Матрица BCG является методом выработки стратегических альтернатив для:*

- а) отдельных СБЕ предприятия;
- б) бизнеса предприятия в целом;
- в) функционирование подразделений предприятия;
- г) ресурсов предприятия.

3. *Матрица BCG состоит из:*

- а) 20 квадрантов;
- б) 16 квадрантов;
- в) 9 квадрантов;
- г) 4 квадрантов.

4. *Матрицу BCG используют:*

- а) только в случае стабильной конъюнктуры рынка;
- б) только в случае нестабильной конъюнктуры рынка;
- в) в любом случае динамизма среды и изменения фазы ЖЦТ.

5. *Матрица McKinsey состоит из:*

- а) 20 квадрантов;
- б) 16 квадрантов;
- в) 9 квадрантов;
- г) 4 квадрантов.

6. Критерием стратегического выбора в матрице BCG являются:

- а) только отдача инвестиций;
- б) только денежный поток;
- в) только ЖЦТ;
- г) критерии а и б;
- д) критерии а и в.

7. Критерием стратегического выбора в матрице McKinsey являются:

- а) только отдача инвестиций;
- б) только денежный поток;
- в) только ЖЦТ;
- г) критерии а) и б);
- д) критерии а и в.

8. Матрица ADL состоит из:

- а) 20 квадрантов;
- б) 16 квадрантов;
- в) 9 квадрантов;
- г) 4 квадрантов.

9. В основе метода ADL лежит матрица, построенная по многофакторным критериям:

- а) стадия ЖЦТ;
- б) привлекательность отрасли;
- в) динамика роста рынка;
- г) рентабельность бизнеса предприятия.

10. Сбалансированный корпоративный хозяйственный портфель предприятия предусматривает, что:

- а) поток средств, генерируемого зрелыми и упадок видами бизнеса, должен быть больше или отвечать потоку средств, используется видами бизнеса, которые зарождаются и растут;
- б) поток средств, генерируемого видами бизнеса, которые зарождаются и растут, должен превышать или отвечать потоку средств, используется видами бизнеса, которые являются зрелыми и упадок;
- в) поток средств, генерируемого любыми видами бизнеса, должен превышать поток средств, который используется;
- г) поток средств, генерируемого любыми видами бизнеса, не должен превышать поток средств, который используется;
- д) поток средств, генерируемого любыми видами бизнеса, не должен зависеть от потока средств, генерируемого на предприятии.

Тема 11

1. Формирование стратегических альтернатив осуществляется:

- а) только на корпоративном уровне предприятия;
- б) только на бизнес-уровне предприятия;
- в) только на функциональном уровне предприятия;
- г) только на уровне операционных подразделений предприятия;
- д) на всех уровнях организационно-экономической структуры предприятия;

е) только на корпоративном и бизнес-уровнях предприятия.

2. *Разработка или выбор конкретной стратегии означает, что:*

- а) назрела кризисная ситуация и ее срочно нужно решать;
- б) руководство предприятия решило обновить свою продукцию;
- в) предприятие выходит на глобальный рынок;
- г) из всех возможных путей развития и способов действия, открывающихся перед организацией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться.

3. *Инструментом генерации стратегических альтернатив на корпоративном уровне является:*

- а) анализ хозяйственного портфеля;
- б) сегментация внешнего окружения;
- в) корпоратизация предприятия;
- г) диверсификация бизнеса предприятия;
- д) стабилизация бизнеса предприятия.

4. *Какие стратегии целесообразно применять в зрелых отраслях со стабильной (статической) технологии?*

- а) интеграции;
- б) диверсификации;
- в) концентрического роста;
- г) сокращение;
- д) либерализации;
- е) конкуренции;
- ж) фрагментации.

5. *Какие стратегии целесообразно применять в случае, когда фирма больше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли?*

- а) интеграции;
- б) диверсификации;
- в) концентрического роста;
- г) сокращение;
- д) либерализации;
- е) конкуренции;
- ж) фрагментации.

6. *Какие стратегии целесообразно применять в отраслях с быстро меняющимися технологиями (динамично развиваются и являются нестабильными, неустойчивыми)?*

- а) интеграции;
- б) диверсификации;
- в) концентрического роста;
- г) сокращение;
- д) либерализации;
- е) конкуренции;
- ж) фрагментации.

7. *Какой вид стратегических альтернатив применяют в случае универсального типа производства?*

- а) силовой;
- б) ниши;
- в) приспособление;
- г) пионера;
- д) консервации.

8. *Предприятие на каждом уровне его организационно-экономической структуры может реализовывать одновременно:*

- а) только одну стратегию;
- б) несколько стратегий в последовательной комбинации;
- в) несколько стратегий в параллельной комбинации;
- г) несколько стратегий как в последовательной так и параллельной комбинации;
- д) количество и тип комбинации стратегий зависит от уровня, для которого разрабатывается стратегия.

9. *Какой тип конкурентного преимущества необходим для реализации новаторской стратегии?*

- а) приспособленность к рынку;
- б) гибкость;
- в) опережение в инновациях;
- г) высокая производительность.

10. *Какой тип конкурентного преимущества необходим для реализации силовой стратегии?*

- а) приспособленность к рынку;
- б) гибкость;
- в) опережение в инновациях;
- г) высокая производительность.

Тема 12

1. *Декомпозиция корпоративной стратегии - это:*

- а) комбинирование стратегий предприятия на корпоративном уровне;
- б) оптимизация стратегического набора предприятия;
- в) разбивка целостного комплекса стратегии предприятия на составляющие в виде скалярных цепей выбранных стратегических альтернатив основных и обеспечивающих стратегий;
- г) детализация всех ключевых подсистем «стратегического набора» предприятия путем построения дерева структуры и стратегических альтернатив;
- д) оценка элементов «стратегического набора».

2. *С функциональной точки зрения деловая стратегия предприятия - это:*

- а) функциональная подсистема по обеспечению его конкурентного преимущества в бизнесе на перспективу;
- б) стратегия функционирования предприятия;
- в) стратегия функционирования и развития предприятия.

3. *Декомпозиция корпоративной стратегии по принципу выделения отдельных бизнес-аспектов предусматривает:*

- а) определение стратегий бизнеса предприятия и стратегий их автономного функционального и ресурсного обеспечения в пределах СХЦ предприятия;

- б) определение стратегий относительно обособленных бизнесе и стратегий их централизованного обеспечения;
- в) выделение ведущей ключевой стратегии-подсистемы бизнеса с последующим построением на ее основе всех других стратегий-подсистем бизнеса;
- г) выделение ведущей ключевой стратегии-подсистемы бизнеса с последующим построением на ее основе всех других подчиненных стратегий-подсистем бизнеса и их индивидуального функционального и ресурсного обеспечения;
- д) выделение ведущей ключевой стратегии-подсистемы бизнеса с последующим построением на ее основе всех других зависимых стратегий-подсистем бизнеса и их синергетического централизованного функционального и ресурсного обеспечения;
- е) выделение ведущей ключевой функциональной стратегии-подсистемы с последующим построением на ее основе всех других функциональных стратегий-подсистем бизнеса.

4. *Какой подход к декомпоновке корпоративной стратегии является практически наиболее пригодным к применению:*

- а) подход, в основе которого лежит принцип представления стратегии как комплекса стратегий основных функциональных направлений деятельности предприятия;
- б) подход, в основе которого лежит выделение ведущей ключевой стратегии-подсистемы с последующим построением на ее основе всех других стратегий-подсистем, а также корпоративной стратегии как системы в целом;
- в) подход декомпонирования, в основе которого лежит принцип представления предприятия как системы его бизнес и, соответственно, его стратегии как системы стратегий этих бизнесов;
- г) ресурсный подход к декомпоновке корпоративной стратегии;
- д) подход к декомпоновке корпоративной стратегии на основе выделения стратегий основных элементов так называемой «ключевой компетенции» предприятия;
- е) подход, в основе которого лежит принцип многоаспектности разработки стратегии предприятия, согласно которому для обеспечения определения и выбора эффективных альтернатив стратегического набора предприятия один подход декомпоновки его корпоративной стратегии всегда дополняют другими.

5. *Однородная, по признаку близости функционального назначения или близости технологии производства, совокупность продукции или товаров, принадлежащих к одному виду, по которому идентифицируется направление бизнеса - это:*

- а) ассортимент;
- б) номенклатура;
- в) сегмент рынка продукта;
- г) хозяйственный портфель предприятия;

д) СБЕ предприятия.

6. По какому признаку в первую очередь выделяют отдельные секторы бизнеса предприятия в пределах его определенного вида:

- а) ассортимент;
- б) номенклатура;
- в) цена;
- г) стадия ЖЦТ;
- д) качество.

7. Перечень конкретных продуктов или товаров в пределах определенного типа (вида) продукции называется:

- а) ассортиментом продукции;
- б) номенклатуре;
- в) рыночным сегментом;
- г) хозяйственным портфелем;
- д) СБЕ предприятия.

8. К какому типу относятся предприятия, которые не имеют стабильной технологии, выпускают продукцию, не требует освоения, ориентируются на удовлетворение текущего спроса на рынке:

- а) технологического типа;
- б) маркетингового типа;
- в) конъюнктурного типа;
- г) технологической атаки;
- д) технологической защиты.

9. К какому типу относятся предприятия, которые функционируют на основе системы стабильных базовых технологических процессов, изменение которых приводит к изменению профиля предприятия, т.е. к организации нового предприятия, а эволюционное изменение технологии для этого типа предприятий может быть лишь результатом длительных НИОКР:

- а) технологического типа;
- б) маркетингового типа;
- в) конъюнктурного типа;
- г) технологической атаки;
- д) технологической защиты.

10. К какому типу относятся предприятия, которые ориентируются как на текущие запросы рынка, так и самостоятельно готовятся к будущему спросу рынка и пытаются осуществлять активное воздействие на рыночный спрос будущего:

- а) технологического типа;
- б) маркетингового типа;
- в) конъюнктурного типа;
- г) технологической атаки;
- д) технологической защиты.

Тема 13

1. Основной состав «стратегического набора» функциональных стратегий предприятия такой:

- а) стратегии общего управления и управления персоналом;
- б) стратегии НДПКР и производственная;
- в) стратегии общего управления, управления персоналом, управления финансами, управление производством, НИОКР, материально-технического обеспечения;
- г) стратегии управления персоналом, управления финансами, управления производством, материально-технического обеспечения.

2. Кто отвечает за разработку функциональной стратегии недиверсифицированного предприятия?

- а) директор предприятия;
- б) менеджеры среднего звена управления;
- в) менеджеры операционного уровня;
- г) руководители корпоративного уровня.

3. Функциональная стратегия диверсифицированного предприятия, фирмы, компании - это стратегия:

- а) для каждого функционального направления конкретной сферы деятельности предприятия;
- б) для предприятия в целом;
- в) для отдельной сферы деятельности предприятия;
- г) размещение на рынке.

4. Финансовая стратегия касается:

- а) решений выбора целесообразности структуры капитала для предприятия (выбора оптимального соотношения собственного и привлеченного, основного и оборотного капитала);
- б) производственных затрат;
- в) ценовой политики;
- г) мотивации работников.

5. Функциональная стратегия не разрабатывается:

- а) для предприятия;
- б) для функциональных служб предприятия;
- в) для маркетинга и производства.

6. Производственная стратегия включает в себя мероприятия:

- а) по достижению корпоративных целей по развитию производства;
- б) по обеспечению бизнес стратегии по объемам, номенклатуре и качеству продукции;
- в) оба ответа верны.

7. Что не включает в себя маркетинговая стратегия:

- а) каналы распределения товара;
- б) каналы распределения ресурсов под товары;
- в) товарную и ценовую политику;
- г) меры по обеспечению конкурентной и корпоративной стратегии.

8. Стратегия научно-исследовательских и научно-конструкторских работ может быть:

- а) новаторской;
- б) защитной;

- в) имитационной;
- г) все ответы правильные.

9. *Что не входит в состав стратегии управления персоналом:*

- а) подбор и расстановка кадров;
- б) подготовка и переподготовка персонала;
- в) финансирование подготовки персонала;
- г) работа с резервом.

10. *Защитная стратегия НИОКР означает:*

- а) разработку таких технологических решений, которые обеспечат сохранение достигнутых позиций на рынке;
- б) разработку новых решений для стратегии роста;
- в) конструирование товара, который сможет проникнуть на новые рынки;
- г) ответ на «технологический прорыв» конкурентов.

Тема 14

1. *Что не включает в себя понятие «стратегический проект»:*

- а) основная форма реализации стратегического плана;
- б) основные направления реализации стратегии предприятия;
- в) задачи, замыслы, характеризующие стратегии достаточно детальным обоснованием параметров, средств, исполнителей, построением графиков и т.п.;
- г) оформление организационно-правовых и расчетно-финансовых документов по реализации стратегического плана?

2. *Стратегические проекты отличаются от текущих следующим:*

- а) разрабатываются, как правило, временными организационными формированиями;
- б) рассчитаны на определенные календарные сроки;
- в) требуют совместной разработки большинством функциональных служб;
- г) правильные ответы а и б?

3. *Что не входит в понятие "стратегические изменения на предприятии":*

- а) изменения, связанные с освоением новой отрасли, рынка, согласно стратегии;
- б) изменения, связанные с освоением нового товара, технологии, согласно стратегии;
- в) изменения, связанные с изменениями среды предприятия;
- г) изменения, связанные с выполнением стратегического плана?

4. *Кого называют пассивными сторонниками стратегических изменений?*

- а) лица, осуществляющие скрытое сопротивление изменениям;
- б) лица, скрытно, но воспринимают изменения;
- в) лица, которые открыто не воспринимают изменения;
- г) лица, которые открыто воспринимают изменения?

5. *Суть конкурентного стиля руководства по преодолению сопротивления стратегическим изменениям:*

- а) умеренная настойчивость;
- б) кооперация с теми, кто сопротивляется;
- в) самотек;

г) акцент на силу, принуждение.

6. *Оценка увязки выбранной стратегии с внутренними возможностями предприятия определяется:*

- а) критерием соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- б) критерию соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия;
- в) критерием приемлемости рынке, заложенного в стратегическую модель.

7. *Проверка увязки стратегии требованиям со стороны субъектов окружения, степени учета факторов динамики рынка, получения конкурентных преимуществ и т.д. определяется:*

- а) критерием соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- б) критерию соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия;
- в) критерием приемлемости рынке, заложенного в стратегическую модель.

8. *Выяснение, к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии, определяется:*

- а) критерием соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- б) критерию соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия;
- в) критерием приемлемости рынке, заложенного в стратегическую модель.

9. *Ролевые функции менеджеров (руководителей отдельных подразделений) в процессе разработки стратегии определяются:*

- а) умением выполнять ключевые роли и инициировать исполнителей;
- б) их моделью мышления;
- в) умением управлять процессом планирования стратегии.

10. *Стратегическое управление - это:*

- а) управление по слабым сигналам;
- б) управление в ответ на сопротивление изменениям;
- в) наиболее современная модификация корпоративного планирования.

Тема 15

1. *Стратегический менеджмент на предприятии - это:*

- а) управленческий процесс поддержания соответствия между целями предприятия и его потенциалом;
- б) подсистема организации бизнес-планирования на предприятии;
- в) инструмент адаптации предприятия к текущим условиям внешнего окружения;
- г) целостная система комплексного непрерывного долгосрочного управления предприятием.

2. *Система современного стратегического управления на предприятиях предусматривает:*

- а) формулирование цели развития предприятия;
- б) составление детального сценария деятельности и развития предприятия;

- в) разработку инвестиционных проектов;
- г) формирование бюджета.

3. *Стратегическое управление на отечественных предприятиях сводится к:*

- а) формирование бюджета, который определяет содержание и последовательность мероприятий, направленных на достижение текущих целей предприятия;
- б) обеспечение развития предприятия «от достигнутого»;
- в) формирование сценария альтернативного поведения в динамичной среде рынков и отраслей бизнеса;
- г) долгосрочное планирование достижения целей развития;
- д) обеспечение перспективного развития предприятия «по отклонению».

4. *Современная концепция стратегического менеджмента исходит из условий:*

- а) детерминизма и стабильности внешнего окружения предприятия;
- б) неопределенности и нестабильности внешнего окружения предприятия;
- в) стабильности внутренней структуры предприятия;
- г) нестабильности внутренней структуры предприятия;
- д) анализа и экстраполяции прошлого и текущего развития предприятия на долгосрочную перспективу.

5. *Отечественные предприятия вынуждены вводить стратегический менеджмент и вырабатывать стратегию для:*

- а) оптимизации и сбалансированности своего бюджета;
- б) оптимизации технологических процессов;
- в) минимизации затрат и максимизации прибыли
- г) длительного рационального хозяйствования;
- д) ослабление уровня конкуренции в бизнесе.

6. *В России теория и практика стратегического управления бизнеса:*

- а) нашли ограниченное внедрение - только на государственных предприятиях;
- б) нашли ограниченное внедрение - только на крупных предприятиях;
- в) нашли ограниченное внедрение - только на малых предприятиях;
- г) нашли ограниченное внедрение - только в корпоративном секторе экономики;
- д) не нашли широкого внедрения е) получили развитие и широкое распространение.

7. *Существует единый стандарт рецепта организации оптимального управления предприятием в долгосрочном периоде:*

- а) да, существует;
- б) нет, не существует;
- в) существуют определенные общие правила стратегического анализа, разработки, выбора и реализации стратегии, но до введения (организации) на предприятии необходимо подходить творчески и в индивидуальном порядке.

8. *До введения стратегического менеджмента на предприятиях необходимо:*

- а) стандартно, только с позиций унифицированных схем и процедур;

- б) индивидуально, без каких-либо стандартных (типовых) правил и процедур;
- в) индивидуально, на основе применения определенных общих правил и рекомендаций (стратегического анализа, выработки, выбора и реализации стратегии и т.п.).

9. Стратегическое управление определяет:

- а) как организация должна действовать в будущем, чтобы достичь желаемой цели;
- б) как организация должна действовать в современных условиях, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя из того, что окружение будет изменяться;
- в) как организация должна действовать в современных условиях, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя из того, что окружение будет меняться.

10. Сегодня отечественные предприятия формируют новый подход к системе управления вообще и стратегического в частности, основанного на распространенной в США практике

- а) децентрализации управления компаниями;
- б) централизации управления бизнесом компании;
- в) диверсификации управления компаниями;
- г) санации управления компаниями;
- д) либерализации управления компаниями;
- е) модернизации управления компаниями;
- ж) синергизма в управлении компаниями;
- з) унификации в управлении бизнесом компании;
- и) интеграции управления бизнесом компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

РАЗРАБОТКА МИССИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Миссия – это то, что предприятие, фирма или компания собирается делать, производить и чем хочет стать. В общем понимании миссия является назначением организации. Следовательно, под миссией предприятия будем понимать основную генеральную цель предприятия, четко выраженную причину его существования, его назначение. Цели устанавливаются для осуществления миссии.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей, стратегии, тактики и политики в достижении запланированного результата. Считается, что хорошо сформулированная миссия предприятия должна быть яркой, лаконичной, динамической конструкцией и должна содержать следующие позиции:

- круг удовлетворяющих потребностей;
- характеристика продукции предприятия и ее конкурентные преимущества;
- перспективы роста бизнеса.

Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой она функционирует. Прибыль никогда не может быть провозглашена главной целью организации, потому что прибыль – полностью внутреннее дело организации, это быстрее результат того, что делает компания. Миссия же отражает путь, по которому фирма должна двигаться, чтобы заработать прибыль и обеспечить условия для своего процветания.

Чтобы выбрать миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты»? и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить»? Клиентом в данном контексте будет любой субъект, который использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Предусматривается, что миссия больше касается нынешнее время (что есть наш бизнес?), чем более широкое понятие долгосрочного направления (куда мы идем, какими новыми делами будем заниматься, каким будет лицо нашего бизнеса через 5 или 10 лет, какой компанией мы собираемся стать, какой долгосрочной рыночной позиции мы стремимся достичь?).

В условиях рыночной экономики понятие миссии должно отражать намерение той или другой фирмы в направлении максимально эффективного удовлетворения потребностей своих клиентов и собственных потребностей.

Основные вопросы, которые должен задать себе менеджер при формировании новой фирмы или реорганизации существующей, должны быть следующие: «Кто мы?», «Что мы делаем/производим (будем делать/производить)»? «Где мы первые, лучшие»? Для миссии не существует стандартных формулировок. В то же время формулировка миссии должна удовлетворять ее основные задачи и, насколько это возможно, включать ответы на перечисленные выше вопросы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН ОБУЧАЮЩЕГОСЯ**1. Некоторые черты вашего характера и цель жизни в будущем**

- 1.1. Ваше представление о будущем и основная мечта _____
- 1.2. Как бы вы изложили данные о себе человеку, которого вы не знаете _____
- 1.3. Что бы о вас написали ваши друзья _____
- 1.4. Назовите трех людей, которые оказали на вас наибольшее влияние _____
- 1.5. Назовите три вещи, которые вам принесли наибольшее удовольствие за последний месяц _____
- 1.6. Назовите три ваши любимые занятия _____
- 1.7. Назовите три ваши нелюбимые занятия _____
- 1.8. Охарактеризуйте коротко общую цель вашей жизни _____

2. Влияние внешней среды на вас как личность

- 2.1. Какие события, которые происходят в мире или ближайшем окружении, волнуют вас _____
- 2.2. Какие изменения, которые происходят вокруг вас, могут повлиять на вашу жизнь _____

- 2.3. Назовите три ваши сильные стороны _____
- 2.4. Назовите три ваши слабые стороны _____
- 2.5. Перечислите ряд неудач, какие вы пережили _____
- 2.6. Почему вы считаете, что в этих случаях были далеки от успеха _____
- 2.7. Мешают ли вам эти неудачи на сегодняшний день _____

3. Какой является ваша учеба (работа)

- 3.1. Чтобы вам больше всего нравится в учебе (работе) _____
- 3.2. На сколько %, по вашему мнению, вы используете и развиваете свой потенциал в учебе (работе) _____
- 3.3. Разместите по приоритетам (от одного до шести) ваши целевые установки в учебе
- _____ удовлетворение ожиданий родителей в оценках
- _____ статус успешного студента и участие в общественной жизни СевГУ
- _____ уверенность в завтрашнем дне
- _____ возможность независимо думать и действовать
- _____ признание преподавателями вашей осведомленности и подготовленности
- _____ личное развитие

4. Ваше представление о будущем

- 4.1. Опишите в одном абзаце, какой бы вы хотели видеть свою жизнь через пять лет _____
- 4.2. Опишите в одном абзаце, какой бы вы хотели видеть свою жизнь через год _____

5. Где вы хотите оказаться? (Заполняя графы в этом разделе, будьте конкретными. Перед вами задачи-шаги, которые позволяют вам достичь целей, связанных не только с учебой/работой, но и с жизнью)**А. Духовная сфера**

- Через 5 лет _____
- На следующий год _____

Б. Карьера (статус, положение)

Через 5 лет _____

На следующий год _____

В. Семья

Через 5 лет _____

На следующий год _____

Г. Здоровье

Через 5 лет _____

На следующий год _____

Д. Финансовое состояние (доход, собственный капитал)

Через 5 лет _____

На следующий год _____

Е. Досуг (развлечения, хобби, отпуск)

Через 5 лет _____

На следующий год _____

Ж. Другое:

Через 5 лет _____

На следующий год _____

6. Реализация жизненного плана

А. Как вы собираетесь достичь цели? _____

Б. Назовите четыре мероприятия, которые вы должны осуществить на протяжении ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где хотите быть на следующий год и через пять лет:

В. Назовите четыре причины, которые мешают вам на пути к продвижению к цели

Г. Чья помощь вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотите быть через пять лет? _____

**Воспользуйтесь этим рабочим черновиком, чтобы начать действовать
на пути к достижению цели!**

ЦЕЛЬ

Цель должна быть конкретной, измеряемой и быть в определенных временных рамках:

СТРАТЕГИЯ

Какими являются необходимые шаги? Когда вы начнете их? Что вы будете делать? Разбейте ваши действия на небольшие этапы, чтобы получить план действий:

« ____ » _____ 20__ году

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Оценка конкурентной среды предприятия по модели пяти сил М. Портера

№ п/п	Детерминанта	Оценка (0-6)
1. Детерминанты рыночной власти ПОСТАВЩИКОВ		
1	Дифференциация ресурсов	
2	Наличие ресурсов-субститутов	
3	Издержки смены поставщиков у компаний в отрасли	
4	Уровень концентрации поставщиков	
5	Значение заказов для поставщиков	
6	Стоимость закупки в соотношении с совокупными затратами	
7	Угроза прямой и обратной интеграции фирм в отрасли	
8	Влияние цены ресурса на стоимость товара или его дифференцирование	
2. Детерминанты степени угрозы ТОВАРОВ-СУБСТИТУТОВ		
1	Относительная цена субститутов	
2	Издержки переключения	
3	Склонность покупателей к субститутам	
4	Возможность удовлетворять потребности и желания клиентов др. способом	
3. Детерминанты рыночной власти ПОКУПАТЕЛЕЙ		
1	Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм	
2	Объем закупок покупателями (у фирмы)	
3	Издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения поставщика	
4	Информированность покупателя	
5	Способность к интеграции вниз по технологической цепочке	
6	Товары-заменители	
7	Соотношение цена/общий объем закупок	
8	Различия товаров/узнаваемость торговой марки	
9	Влияние на качество/внешний вид товара	
10	Выгоды покупателя	
11	Стимулы лиц, принимающих решения	
4. Детерминанты СОПЕРНИЧЕСТВА (отношения с конкурентами)		
1	Рост отрасли	
2	Постоянные (или складские) издержки/добавленная стоимость	
3	Временные излишки производственных мощностей	
4	Различия в продукции	
5	Узнаваемость торговой марки	
6	Издержки переключения (потребителя)	
7	Концентрация и сбалансированность	
8	Информационная сложность	
9	Разновидности конкурентов	
10	Корпоративные доли	
11	Барьеры на выходе	
5. Детерминанты БАРЬЕРОВ ВХОДА		
1	Экономия, связанная с масштабом производства	
2	Запатентованные отличия товара	
3	Узнаваемость торговой марки	
4	Издержки переключения	
5	Требования к объему капитала	
6	Доступ к каналам распределения	
7	Абсолютные преимущества по издержкам (например, собственная кривая обучения)	
8	Доступ к необходимым ресурсам	
9	Собственная, отличающаяся низкими издержками модель	
10	Политика правительства	
11	Патенты и лицензии	

Для каждой силы высчитывается числовое значение как среднее арифметическое значений ее детерминант и выводится общий индекс рыночной силы как среднее арифметическое значений всех сил (0-1 — очень плохо; 1-2,5 — плохо; 2,5-3,5 — средние; 3,5-5 — хорошо; 5-6 — отлично).

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ФОРМИРОВАНИЕ SWOT-МАТРИЦЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одним из самых распространенных в заграничной практике методов анализа и оценки среды предприятия есть метод SWOT-анализа. Название этого метода происходит от первых букв английских слов: strenght - сила; weakness - слабость; opportunity - возможность; threat - угроза.

Сильные стороны - внутренние возможности (навыки, потенциал) или ресурс, которые могут обусловить формирование конкурентного преимущества.

Слабые стороны - виды деятельности, которые фирма осуществляет не достаточно хорошо, или ресурсы, подсистемы потенциала, которые неправильно используются.

Возможности - совокупность факторов, которые преимущественно положительно влияют на деятельность организации, альтернативы, которые может использовать предприятие для достижения стратегических целей цели.

Угрозы - совокупность факторов, которые преимущественно негативно влияют на деятельность организации, любые какие-нибудь процессы или явления, которые препятствуют движению предприятия или организации в направлении достижения своих миссии и целей цели.

Этот метод используют для комплексного анализа среды фирмы. Он дает возможность провести общее изучение внешней и внутренней среды фирмы путем группирования факторов среды на внешние и внутренние и их оценки с позиции определения позитивного или негативного влияния на деятельность предприятия.

Перечень типичных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия представлен ниже.

В пределах SWOT-анализа, с одной стороны, обнаруживают и оценивают сильные и слабые стороны предприятия, а с другой - возможности и угрозы, которые существуют в его внешнем окружении, а дальше - устанавливают цепочки связей между ними, которые быть использованы в дальнейшем для формулировки стратегии предприятия. Но сам SWOT-анализ не содержит окончательную информацию для принятия стратегических решений. Это только способ группировки факторов среды предприятия и следствий их действия, сопоставление которых нуждается в детальном подробном анализе. В основе метода SWOT-анализа лежит матрица SWOT (рисунок 1), которая описывает связи между слабыми и сильными сторонами фирмы, с одной стороны, и угрозами и возможностями во внешнем окружении, с другой, и устанавливает их парные комбинации.

Методология построения и использования матрицы SWOT предусматривает:

1. Выявление сильных и слабых сторон предприятия.
2. Выявление угроз и возможностей его внешнего окружения.
3. Оценку возможностей и угроз.

4. Установление попарных связей между факторами групп "сильные и слабые стороны" и "возможности и угрозы".

Выделение в соответствующих полях матрицы SWOT, парных комбинаций факторов, которые должны учитываться при разработке стратегии поведения фирмы (осуществляется путем исследования каждого комплекса факторов и проверки их синергического эффекта - взаимных влияний факторов на усиление или ослабление конкурентной позиции фирмы) по таким вариантам:

– для пар факторов, которые окажутся в поле «Силы и возможности», следует разрабатывать стратегию использования сильных сторон фирмы для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые проявляются во внешнем окружении фирмы;

– для пар факторов, которые окажутся в поле «Слабости и возможности», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет возможностей, которые возникают во внешнем окружении фирмы, пытаться преодолеть ее слабые стороны;

– если пара факторов находится в поле «Силы и угрозы», то стратегия должна предусматривать использование силы фирмы для устранения угроз окружения;

– если пара факторов находится в поле «Слабости и угрозы», фирма должна избрать такую стратегию, которая позволит ей преодолеть слабые стороны и избегать угроз, которые будут возникать в ее окружении.

Сильные стороны	Слабые стороны
- компетентность - наличие финансовых ресурсов - позитивная репутация у покупателей - лидерство на рынке - находчивость при стратегическом планировании деятельности организации в функциональных сферах - низкие затраты расхода - защищенность от сильного конкурентного давления - современная технология - преимущества в конкурентной борьбе - склонность к инновациям - эффективный менеджмент – современный производственный аппарат - возможность расширения производственной специализации - эффективность сбытовой сети – предоставление дополнительных сервисных услуг - выгодное географическое расположение - высокое качество продукции - мощная исследовательская, конструкторская, технологическая, ремонтная, испытательная база	- отсутствие стратегических направлений деятельности - ухудшенная (плохая) конкурентная позиция -устаревшее оборудование -низкая рентабельность продукции -недостаточный опыт управления -отсутствие квалифицированных специалистов -плохой контроль за выполнением исполнением стратегии -наличие сложных к решению производственных проблем -неспособность противостоять конкурентному давлению -отставание в сфере НИОКР -узкая производственная специализация -недостаточное владение информацией о рынке конкурента -небольшие маркетинговые способности -невозможность финансировать стратегические изменения -низкое качество продукции -недостаточная мотивация работников -высокая себестоимость продукции -неудовлетворительный сбыт продукции -кредиторская задолженность -недостаточная гибкость производства -устаревшая технология изготовления продукции

Возможности	Угрозы
-возможность выхода на новые рынки -увеличение разнообразия в производстве (дифференциация) взаимоувязанных продуктов -настройка производства сопутствующих продуктов -вертикальная интеграция производства -возможность перехода к более эффективным стратегиям -ускоренный рост рынка (спрос) -привлечение иностранного капитала (инвестора) -получение госзаказа (заключение составление госконтракта) -расширение старых рынков -выход конкурентов из с рынка -слабая насыщенность рынка -отсутствие конкурентов -льготное налогообложения бизнеса -понижение процентных ставок за кредит -снижение цен на сырье -появление новых технологий и оборудования -понижение экспортных тарифов -постоянные поставщики и возможности приобретения сырья со скидками	-возможность появления новых конкурентов -рост продажи взаимозаменяемого продукта -замедление темпов роста рынка (спрос) -неблагоприятная экономическая политика правительства -увеличение конкурентного давления -рост делового цикла -рост силы торгов между покупателями и поставщиками -неблагоприятные демографические изменения -изменение потребностей и вкусов потребителей -спрос покупателей и потребителей, который постоянно растет -высокая зависимость от спроса и стадии жизненного цикла развития бизнеса -выход на рынок иностранных конкурентов с низкими расходами -неблагоприятное законодательство -неблагоприятное изменение валютного курса или торговой политики иностранных стран

	Возможности	Угрозы
	1. налаживание выпуска сопутствующих товаров 2. возможность выхода на новые рынки 3. рост рынка	1. возможность появления конкурентов 2. спад спроса 3. высокая конкуренция
Сильные стороны	поле: "сила и возможности"	поле: „сила и угрозы"
1. конкурентоспособность 2. наличие финансовых ресурсов 3. хорошая репутация		
Слабые стороны	поле: "слабость и возможности"	поле: "слабость и угрозы"
1. устаревшее оборудование 2. слабая конкурентная позиция 3. плохая гибкость		

Рисунок Е. 2 - Матрица SWOT-анализа

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

ТИПОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

К общим стратегиям предприятия относят:

- стратегию роста;
- стратегию поддержки (стабилизации);
- стратегию реструктуризации;
- стратегию сокращения (свертывания) деятельности;
- стратегию ликвидации.

Стратегия роста современного предприятия, которое функционирует в рыночных условиях, обеспечивается путем:

- экспансии;
- диверсификации (концентрической и по принципу создания конгломерата);
- интеграции (вертикальной и горизонтальной);
- дифференциации рынка;
- глобализации деятельности.

Экспансия рынка заключается в создании или захвате нового сегмента рынка, развития рынка и (или) производственного потенциала.

Диверсификация - одна из форм концентрации капитала в условиях научно-технической революции путем проникновения в новые отрасли и сферы, расширения ассортимента производимых товаров.

Стратегия диверсификации в широком понимании - это определенный план проникновения в новые сферы деятельности.

Выделяют такие следующие стратегии диверсификации:

- вхождение в новую отрасль (это возможно путем: а) поглощения уже существующей фирмы; б) завоевание отраслевого рынка «с нуля»; в) создание совместного предприятия);
- диверсификация в родственные отрасли (диверсификация происходит между родственными предприятиями, фирмами, которые наладили производство однотипных товаров и преследуют подобные стратегические цели);
- диверсификация в не родственные отрасли (диверсификация происходит между непрофильными предприятиями, фирмами, которые предлагают возможности для обеспечения быстрой финансовой отдачи, то есть скорого достижения финансовых целей);
- реструктуризация, возобновление и экономия (данные стратегии используют тогда, когда руководству предприятия, у которого показатели деятельности ухудшаются, нужно изменить позиции на рынке в лучшую сторону);
- многонациональная диверсификация (применение данного вида стратегий предусматривает максимизацию использования ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ в сфере каждой деятельности и на каждом национальном рынке).

Различают диверсификацию концентрическую и конгломератную.

Диверсификация концентрическая - это процесс создания новых видов продукции, схожих с продукцией, которая уже производится. Реализация данной стратегии не требует существенных изменений в технологии и производственном процессе в целом.

Диверсификация конгломератная - это процесс освоения производства новых видов продукции, которые предприятием раньше не выпускались. Реализация данной стратегии требует создания или приобретения соответствующей технологии со всей необходимой инфраструктурой. Это одна из наиболее сложных и дорогих стратегий роста. Однако многие фирмы и компании, которые реализовали на практике такие стратегии, достигли больших высот в бизнесе.

Стратегии интеграции. Интеграция - объединение усилий различных подразделений предприятия (или нескольких предприятий) для обеспечения стратегических целей в пределах требований рынка.

Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Вертикальная интеграция - это стратегия интеграции предприятия с другими организационными формированиями ("вперед" - с системой разделения конечной продукции предприятия; "назад" - с потребителями).

Горизонтальная интеграция - это интеграция с партнерами, которая заключается в выборе системы решений относительно необходимости установления связей.

Стратегия глобализации деятельности. Эта стратегия характеризуется выходом на так называемые общие рынки, то есть рынки других регионов, стран.

Стратегия дифференциации рынка. Термин «дифференциация» происходит от франц. (differentiation - разница, отличие). Означает разделение целого на качественно отличные характеристики.

Стратегия дифференциации определяется как одна из общих конкурентных стратегий фирмы, которая заключается в ориентировании деятельности предприятия на создание уникальных в любом аспекте продуктов, которые признаются важнейшими достаточным количеством потребителей.

Суть стратегии дифференциации заключается в том, чтобы находить возможность быть единственным, чтобы предлагать покупателям дополнительные характеристики товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество. Чем большая заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем более крепкие конкурентные преимущества компании. Успешная дифференциация дает фирме возможность: установить повышенную цену на товар или услугу, увеличить объем продаж, завоевать лояльность покупателей к своей торговой марке.

Стратегия поддержки предприятий, которые работают в рыночных условиях, направлена в поддержку основной деятельности, а та, как правило, основывается на:

- защите доли рынка;
- поддержке производственного потенциала предприятия;
- модификации продукции.

Стратегия реструктуризации. Реструктуризация - это способ укрепления предприятий и приспособления их к динамичным условиям рынка. Главная цель реструктуризации - превращение предприятия в прибыльную организацию.

Стратегии реструктуризации предусматривают определение места, содержания смысла, порядка и методологии процесса превращения предприятия в прибыльную организацию.

Стратегии реструктуризации предусматривают:

- сокращение расходов;
- освоение новых видов деятельности и рынков;
- кратко- и долгосрочную реструктуризацию (в том числе и за счет переориентации).

Стратегия сокращения деятельности. Эта стратегия предусматривает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания или отказывается вообще, или сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Стратегии сокращения деятельности предусматривают:

- сокращение доли рынка (предприятие, фирма, компания, сокращая, например, производство продукции, целеустремленно «суживает пределы» своего рынка. Это ведет к потере клиентов, уменьшению территории, на которой распространяется товар, и др.);
- организованное отступление (чаще всего это связано с как можно более быстрым сокращением рыночной доли с целью получения прибыли. Данная стратегия, как правило, предусматривает постепенное «свертывание» операций или ликвидацию бизнеса);
- «сбор урожая» (предусматривает отказ от стратегических целей и ориентирования на быстрое достижение финансовых целей. Конечно, попадаются случаи, когда в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня предприятие стремится получить максимально возможный доход).

Стратегия ликвидации. Под стратегией ликвидации понимают предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. При условии возникновения такой ситуации предприятие в течение короткого периода времени ликвидирует отдельные хозяйственные подразделения, поскольку имеет потребность в перегруппировке сил для обеспечения увеличения эффективности своей деятельности, или отказывается от определенных направлений своей деятельности.

Стратегия ликвидации реализуется путем:

- санации;
- выполнения процедуры банкротства;
- закрытие предприятия.

Избрав общую стратегию развития предприятия, нужно разработать функциональные стратегии, которые позволят реализовать основную его стратегию.

К основным функциональным стратегиям предприятия относятся:

– товарная (маркетинговая) стратегия - касается исследования и формулировки долгосрочной политики формирования потенциальных рынков товаров и услуг, которые отвечают миссии фирмы. Эта стратегия на основе исследования рынков и потребностей потребителей, согласования маркетинговых целей и возможностей предприятия, определяет товары, которые имеют наилучшие рыночные перспективы. В рыночной экономике приоритет и первая очередь разработки принадлежит именно этой функциональной стратегии;

– производственная стратегия - касается формулировки долгосрочной политики относительно наращивания производственных мощностей и материально-технического обеспечения производства продукции в соответствии с маркетинговой стратегией предприятия. В современных условиях, когда имеет место существование "рынка потребителя" производственную стратегию формируют на основе маркетинговой, так как каждое предприятие пытается найти и лучше выучить своего потребителя и только на этой основе определяться относительно организации производства соответствующей продукции;

– стратегия снижения производственных расходов - определяет линию поведения предприятия в вопросах формирования и оптимизации производственных расходов, которая будет обеспечивать конкурентные преимущества за счет их уменьшения;

– стратегия ценообразования - указывает линию ценовой долгосрочной политики (поведения) предприятия на тех или других сегментах рынка;

– стратегию взаимодействия фирмы с рынками ресурсов – указывает (определяет) ее долгосрочную политику относительно выбора поставщиков производственных ресурсов и эффективных вариантов их распределения;

– стратегия поведения фирмы на финансовых рынках, которая заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, которые направляются как на инвестиции, так и для решения текущих финансовых заданий относительно производства и продвижения того или иного продукта. Финансовая стратегия направляется на минимизацию стоимости капитала и максимизацию прибылей предприятия на основе обоснования выбора альтернативных источников финансирования его бизнеса и инвестиций;

– стратегия снижения транзакционных расходов - касается формирования баз данных о потенциальных партнерах и транзакциях для минимизации рисков и потерь, оптимизации расходов путем заключения соглашений;

– стратегия внешнеэкономической деятельности - охватывает выработку долгосрочной политики фирмы на внешнем рынке в роли экспортера и импортера товаров и услуг;

– стратегия инвестиционной деятельности - определяет долгосрочную политику фирмы относительно выбора направлений и методов поддержки материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне, который будет обеспечивать постоянный прирост ее конкурентного статуса;

– стратегия стимулирования персонала - определяет политику мотивации высокоэффективной деятельности персонала фирмы;

– стратегия предотвращения банкротства - касается выявления кризисных тенденций в деятельности фирмы и выработки мероприятий, которые бы противодействовали этим явлениям.

Если стратегия фирмы определена, то дальше должна бы начаться рутинная работа по ее выполнению. В действительности реализация стратегии направлена на решение трех ключевых задач.

Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач для того, чтобы их относительная значимость отвечала той стратегии, которую будет реализовывать организация (распределение ресурсов, установления организационных отношений, создания вспомогательных систем и т.п.).

Во-вторых, это установление соответствия между избранной стратегией и внутриорганизационными процессами для того, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление избранной стратегии (структура и коммуникации, система мотивации и стимулирования, нормы и правила поведения, квалификация работников и менеджеров и т.п.).

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с принятой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи взвешиваются с помощью изменений, которые являются основой реализации стратегии и потому называются стратегическими изменениями.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КЕЙС-ЗАДАНИЯ

Цель выполнения кейс-задания в процессе обучения по дисциплине «Стратегия предприятия» – продемонстрировать навыки принятия решений в ситуации, приближенной к реальной.

При использовании кейсового метода подбирается соответствующий теме исследования реальный материал. Обучающиеся должны решить поставленную задачу и получить реакцию окружающих на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные решения задачи. Обучающиеся должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;
- овладевать навыками исследования ситуации, отбросив второстепенные факторы;
- разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат;
- применять полученные теоретические знания, в том числе при изучении других дисциплин (менеджмент, статистика, экономика, стратегия предприятия), для решения практических задач;
- учитывать точки зрения других специалистов на рассматриваемую проблему при принятии окончательного решения.

В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за какой-либо промежуток времени. В описание кейса включаются основные случаи, факты, решения, принимавшиеся в течение указанного времени. Причем ситуация может отражать как комплексную проблему (например, изложенную в данном учебном пособии), так и какую-либо частную реальную задачу.

Для большей вовлеченности каждого в работу над кейсом учебную группу целесообразно разбить на подгруппы по 4 - 6 человек. Непосредственную работу учебной группы с кейсом можно организовать двумя способами:

- 1) каждой подгруппе дается отдельный кейс по тематике, которую выбирают самостоятельно;
- 2) все подгруппы работают над одним и тем же кейсом, конкурируя между собой в поиске оптимального решения.

Подгруппу возглавляет модератор, отвечающий за координацию работы ее участников. Во время занятий происходят обсуждение и обмен информацией по каждой теме.

Работа начинается со знакомства с ситуационной задачей. Самостоятельно студенты анализируют содержание кейса, выписывая при этом цифровые данные, наименования фирм-конкурентов и другую конкретную информацию. Знакомство с кейсом завершается его обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения.

Преподаватель более подробно объясняет цели работы, формы текущего контроля и то, в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

ПРИЛОЖЕНИЕ К**Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Стратегия предприятия»**

1. Сущность категории «стратегия». Место стратегии в деятельности современного предприятия.
2. Признаки классификации стратегии и виды стратегий предприятия.
3. Стратегический план как инструмент реализации стратегии.
4. Подходы и этапы разработки стратегии предприятия.
5. Стратегический разрыв: сущность и этапы Gap-анализа.
6. Видение и философия функционирования предприятия.
7. Сущность и определение целей предприятия. Ранжирование целей.
8. Миссия как генеральная цель предприятия, процесс ее формирования.
9. Разработка «дерева целей» и конкретизация стратегических целей в стратегических задачах.
10. Компетенции предприятия, их формирование и использование при разработке стратегии.
11. Сущность модели предприятия как открытой системы.
12. Стратегический анализ, его цель и направления, основные этапы.
13. Понятие «среда предприятия», ее сущность, характерные черты и особенности.
14. Внешнее окружение предприятия и его характеристика.
15. Структурирование и анализ внешней среды предприятия.
16. Факторы внешней среды косвенного влияния и методы их анализа.
17. Факторы внешней среды прямого влияния и методы их анализа.
18. Анализ уровня конкуренции в отрасли по модели М. Портера.
19. Сущность потенциала предприятия и основные подходы к его оценке.
20. Конкурентные преимущества предприятия и их виды.
21. Сущность "портфеля предприятия", его составляющие. Понятие СЗХ, СБЕ.
22. Основные организационные уровни построения стратегий предприятия. Пирамида базовых стратегий предприятия.
23. Характеристика корпоративной стратегии предприятия и этапы ее формирования.
24. Характеристика деловой (конкурентной) стратегии предприятия и этапы ее формирования.
25. SPACE-анализ предприятия: цели и порядок проведения.
26. Сущность, основные элементы и этапы применения SWOT-анализа.
27. Характеристика функциональной стратегии предприятия.
28. Базовые конкурентные стратегии М. Портера.
29. Анализ конкурентоспособности и стратегий по методике А.Юданова.
30. Характеристика общих базовых стратегий предприятия.
31. Сущность, цель и виды интеграции. Основные стратегии интеграции.
32. Диверсификация и критерии целесообразности ее внедрения.
33. Профильная (связанная) стратегия диверсификации, ее преимущества.

34. Непрофильная (несвязанная) стратегия диверсификации, ее преимущества и недостатки.
35. Формулировка, цели и механизм формирования производственной стратегии предприятия.
36. Классификация маркетинговых стратегий, их виды, цели и стратегическая направленность.
37. Сущность стратегии финансирования и ее задачи.
38. Стратегии ценообразования.
39. Анализ кадрового потенциала и организационной культуры предприятия. Стратегия персонала.
40. Инновационные стратегии.
41. Метод адаптивного поиска стратегий И. Ансоффа.
42. Модель классификации продукции и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив (матрица Г.Стейнера).
43. Матричные методы формирования корпоративной стратегии предприятия, их специфика.
44. Сущность, особенности, основы построения и применения матрицы BCG.
45. Сущность, особенности, основы построения и применения матрицы GE/McKinsey.
46. Сущность, особенности, основы построения и применения матрицы Артур де Литтл (ADL).
47. Формальные методы. Теория опыта (кривая опыта), ее преимущества и недостатки.
48. Формулировка и анализ стратегических альтернатив.
49. Методики формирования корпоративной стратегии по матрице А.А.Томпсона - А.Дж.Стрикленда.
50. Характеристика, специфика и особенности инструментов портфельного анализа.

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Методические указания
к проведению практических занятий и самостоятельной работе*

Составители: Горбачева Ольга Викторовна,
Малов Антон Витальевич

В авторской редакции

Изд. № 160/2025. Объем 5,25 п. л. Усл. печ. л. 4,88. Уч.-изд. л. 5,145.
Издательский центр ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»