Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.03.02 Стратегическое управление развитием
(код и наименование РПД)

магистр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2025

Красногорск, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор-составитель:
К.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Мельников В.Ю.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к.психол.н., доцент Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Стратегическое управление развитием*» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 8
3. Содержание и структура дисциплины…… 9
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине …….. 15
5. Методические материалы для освоению дисциплины……..... 42
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

   6.1. Основная литература……...…….. 49

   6.2. Дополнительная литература…….. 49

   6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……... 50

   6.4. Интернет-ресурсы……...……... 50

   6.5. Иные источники……. 50
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…. 51

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Стратегическое управление развитием» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр1	Разработка стратегий развития бизнеса (сбор информации: анализ публичных и внутрикорпоративных источников информации, интервьюирование внешних и внутренних экспертов, организация социологических исследований; анализ интересов, анализ целевых аудиторий стейкхолдеров), маркетинговые исследования);	УК-1/2	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций и развитие компании

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

Профессиональные действия (ОТФ) [1]	Код этапа	Результаты обучения
Разработка и реализация стратегий развития организаций (подразделений);	ПКр-1	*знания:* - основных концепций стратегического менеджмента; - сущности и методов стратегического менеджмента; - современных достижений в сфере теории и практики стратегического менеджмента; -составляющих элементов и методов разработки стратегии
		умения: - проводить стратегический анализ, применять теоретические подходы к оценке существующего состояния; - выбирать наиболее эффективные методы управления стратегического развития; - обосновывать условия выбора и формирования оптимальноной стратегии организации.
		навыки: - вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 «Стратегическое управление развитием» изучается на 2 курсе, в 3 семестре и общая трудоемкость составляет 5 зачетных единиц.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области менедмента, теории организации, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора диагностических методик, исследования организационных проблем.

Дисциплина реализуется параллельно с изучением Риск-менеджментом; Разработкой и принятием управленческих решений.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся представлены в табл. 2

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***50***			50	
лекционного типа (Л)		***16***			16	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***			32	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		***2***			2	
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***94***			94	
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***				
	час.	***36***			36	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***180/5***				

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курсы**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:					
лекционного типа (Л)		***8***		***8***	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***		***8***	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***155***		***155***	
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***	***экзамен***		
	час.	***9***	***9***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***180/5***		***180/5***	

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Очная форма обучения							
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	18	2		4		12
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	18	2		4		12
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	18	2		4		12
Тема 4	Стратегии функционального уровня	18	2		4		12
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	18	2		4		12
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	18	2		4		12
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	18	2		4		12
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	16	2		4		10
Промежуточная аттестация		36					
КСР		2					
Всего:		**180**	**16**		**32**		**94**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Заочная форма обучения							
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая	21	2		4		15

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Заочная форма обучения							
	конкурентоспособность						
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	21	2		4		15
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	21	2		4		15
Тема 4	Стратегии функционального уровня	21	2		4		15
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	21	2		4		15
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	21	2		4		15
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	21	2		4		15
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	22	2		4		16
Промежуточная аттестация		9					
КСР		2					
Всего:		**180**	**8**		**8**		**155**

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем

Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и

Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании
Тема 4	Стратегии функционального уровня	Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные

Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество
Теман 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых

Теман 8	Поглощение и реструктуризация фирм	Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), дикуссия (Д), задание (З)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводиться в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1 «Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность»

Дискуссия.

- Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения.;
- Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации.;
- Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором.;
- Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Вопросы к обсуждению:

- Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп?

- Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор;

- Предсказание результатов стратегических решений.

Тема 2 «Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ »

Опрос:

- Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы.

- Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка.

- Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT.

- Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии.

- Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов.

- Сильнейшие и слабейшие конкуренты.

- Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа.

- Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.

- Государство и конкурентное преимущество.

Задание: Разработка модели

Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке.

Тема 3 « Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.

Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.

- Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Задание:

На занятии разрабатываются критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.

Тема 4 «Стратегии функционального уровня»

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- Достижение превосходства в эффективности.
- Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
- Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества.
- Концепция Total Quality Management.
- Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по разработке и обосновании показатеейи эффективности и результативности

Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time.

Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric.

Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тематика эссе по вопросу «методы исследований в менеджменте»:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.
- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Тема 5 «Стратегии бизнес-уровня»

Опрос:

- Анализ потребителей.
- Эффективное управление отношениями с покупателями.
- Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
- Потребительские нужды и дифференциация продуктов.
- Потребительские группы и сегментация рынков.
- Типы бизнес-стратегий.
- Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.
- Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
- Наступательные и оборонительные стратегии.
- Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага.
- Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём
- Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски.

Задание:

Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек.
Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили
Case Study: удержит ли McDonald’s завоеванную в прошлом славу?

Тема 6 «Конкурентное соперничество и динамика конкуренции»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
- Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами.
- Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.
- Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция.
- Стратегии конкуренции на международных рынках.
- Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков.
- Стратегии восстановления рыночной позиции.
- Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
- Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.
- Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.

Выполнение заданий.

На занятии студенты по группам выполняют практические задания по примерам моделирования бизнес-процессов, обосновывая преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле.

Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell.

Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов.

Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7 «Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Производство стоимости посредством вертикальной интеграции.
- Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
- Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.
- Основания для диверсификации.
- Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
- Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация.
- Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.
- Одновременная операционная и корпоративная связанность.
- Несвязанная диверсификация.
- Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.
- Синергия и экономия на масштабе.
- Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений.
- Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.
- Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество.
- Соответствие стратегии и ресурсов.

Выполнение заданий.

Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности.

Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами.

Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта.

Тема 8 «Поглощение и реструктуризация фирм»

Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

- Различия между слияниями, поглощениями и захватами.

- Причины поглощений.
- Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
- Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.
- Пересмотр корпоративного портфеля.
- Ограничения портфельного планирования.
- Корпорация как портфель ключевых компетенций

Выполнение заданий.

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения.

Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний.

Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.

Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной?

4.3. Материалы для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки компетенций УК-1, ОПК ОС-3, ОПК ОС-4 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний - вопросы.
- Для проверки умений - тесты.
- Для проверки навыков практического применения методов деловой коммуникации – практико-ориентированные задания.

Перечень вопросов к экзамену

1. Сущность стратегического управления.
2. Понятия «внешняя» и «внутренняя» среда организации и их основные компоненты.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды организации.
5. Методы стратегического анализа среды.
6. SWOT-анализ (этапы осуществления, матрица).
7. Миссия организации (условия и факторы ее формирования).
8. Цели организации, их особенности и виды.
9. Понятие «стратегия организации», ее особенности.
10. Уровни стратегии (корпоративная, деловая, функциональная и операционная).
11. Стратегии концентрированного и интегрированного роста.
12. Стратегия диверсифицированного роста и стратегия сокращения.
13. Рыночная стратегия фирмы.
14. Выбор стратегии фирмы.
15. Модель чистой конкуренции и олигополия.
16. Монополистическая конкуренция и монополия.
17. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
18. Задачи и стадии реализации стратегии.
19. Стратегические изменения фирмы.

20. Мероприятия и методы, способствующие успеху стратегических изменений.
21. Стили руководства в проведении стратегических изменений.
22. Задачи и структура стратегических изменений.
23. Понятие «жизненного цикла продукта». Фазы жизненного цикла. Влияние ЖЦП на стратегические решения.
24. Продуктовая стратегия фирмы.
25. Матрица Бостонской консультативной группы.
26. Модель консалтинговой компании Артур Д. Литтл (ADL/LC).
27. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
28. Организационная культура фирмы (содержание, факторы, виды).
29. Организационная культура фирмы и ее стратегия.
30. Определения стратегии по Г. Минцбергу.
31. Принципы и система стратегического управления.
32. PEST-анализ внешней среды организации.
33. Анализ стратегических факторов внешней среды организации.
34. Анализ жизненного цикла организации.
35. Процесс разработки стратегии.
36. Формирование стратегии фирмы.
37. GAP-анализ в разработке стратегии организации.
38. Стратегия и конкурентное преимущество.
39. Конкурентный анализ в разработке стратегии организации.
40. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы.
41. Базовые стратегии роста организации.
42. Сущность отраслевых стратегий и пути их реализации.
43. Портфельный анализ.
44. Разработка стратегии роста с использованием матрицы Ансоффа «товар – рынок».
45. Разработка стратегии роста с использованием матрицы БКГ.
46. Система бизнес-стратегий: модель GE-McKinsey (матрица «Дженерал Электрик – «МакКинзи»).
47. Метод сценарного моделирования.
48. Методика использования слабых сигналов.
49. Система стратегического контроллинга.
50. Выбор организационной структуры, соответствующей принятой стратегии.

Тест по дисциплине

1. Характерные особенности стратегических решений:
инновационны по своей природе
направлены на решение конкретных задач
неопределенны по своей природе
субъективны по своей природе
объективны по своей природе
множество альтернатив вполне определено
2. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии
отсутствие необходимых ресурсов
неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
плохое знание внешнего рынка
новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
3. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:
организационные
социальные

экономические
правовые
политические
исследования ситуации и развития компании

4. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это …
политика
тактика
миссия
видение
план

5. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.
да
нет

6. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:
в каком положении предприятие находится в настоящее время
какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию
реальны ли установленные цели
в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет
каким способом достигнуть желаемого

7. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по…»
ориентирам
целям
программам
результатам
проектам

8. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:
1. бюджетирование
2. долгосрочное планирование
3. стратегическое планирование
4. стратегический менеджмент

9. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении
на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя
на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
различий нет
имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

10. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться …
собранием акционеров
планово-экономической службой
службой маркетинга
генеральным директором
бухгалтерией

11. К числу стратегических решений можно отнести:
реконструкцию предприятия
внедрение новой технологии

пересмотр условий поставки
выход на новые рынки сбыта
приобретение, слияние предприятий
внедрение новой системы мотивации персонала
пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

12. Высший уровень стратегического менеджмента — … уровень.
деловой
корпоративный
функциональный

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом
военные стратеги и мыслители
философы древности и военные стратеги
немецкие военные стратеги
китайские философы

14. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:
приемлемость
измеримость
определенность во времени, сроках достижения
достижимость
гибкость
сопоставимость
взаимная поддержка
конкретность
согласованность

15. По очередности достижения цели делятся на …
большие и малые
краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
конкурирующие, независимые и дополнительные
экономические и неэкономические

16. Цель организации – это …
философия и предназначение, смысл существования организации
предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

17. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей
положение на рынке
инновации
производительность
ресурсы
доходность (прибыльность)
управленческие аспекты
персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
социальная ответственность

18. Уровень целеобразования, который, по мнению А.И. Пригожина, соответствует
реактивный (приспособительный) стиль управления
телеономия
целенаправленному
целеустремленному

19. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это … цели.
маркетинговые
финансово-экономические
инвестиционные
инновационные
организационные

20. Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»
рождение
детство
юность
ранняя зрелость
окончательная зрелость (стабильность)
старение

21. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского
предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы
сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация
четко выраженная общая цель деятельности организации

22. Элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации
описание продуктов
основные заинтересованные группы
характеристика рынка
цели организации
стратегическое намерение или видение
технология
внутренняя концепция
внешний образ компании, ее имидж

23. Оценка стоимости стратегических программ элементным методом предполагает …
сравнение с аналогичными программами, реализовывавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами
калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу
выделение элементов затрат по их видам в целом по программе

24. Понимание термина «угрозы и возможности»
в буквальном смысле
анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
художественный образ

25. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:
технология
цели
стратегия
миссия

25. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.

М.Портер
Г. Саймон
Б. Карлофф
П. Друкер

26. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

Б. Карлофф
М.Портер
Г. Саймон

27. Составляющие внешней среды

микроокружение
мегаокружение
макроокружение
миниокружение

28. SWOT-анализ включает …

анализ возможностей организации и вероятных угроз
анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
все отмеченное выше

29. Различия STEP и SWOT анализов:

SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

30. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что …

окружение не будет изменяться
в окружении не будет происходить качественных изменений
в окружении постоянно будут происходить изменения

31. Исходный этап процесса стратегического управления

анализ среды
определение миссии фирмы
определение целей фирмы
выработка стратегий поведения фирмы на рынке

32. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия

принцип конкурентоспособности
динамический принцип и принцип сравнительного анализа
метод наблюдения
системный подход
принцип учета специфики предприятия
сравнительный подход
комплексный анализ

33. Стратегическая зона хозяйствования — это …

зона наибольшего хозяйственного риска
перспективный сегмент рынка
сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
свободная экономическая зона

34. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам … ранга.

высокого
низкого
среднего

35. Конкуренция между городами возникает по поводу …
привлечения квалифицированных кадров
привлечения капиталов
привлечения капиталов и кадров
продажи продукции, производимой на территории данных городов

36. Центральная компетенция — это …
компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
компетенция управленческого персонала фирмы
компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

37. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
сильные стороны
слабые стороны
возможности
угрозы

38. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это …
STEP – анализ
SWOT- анализ
управленческий анализ»
проблемный анализ

39. SWOT-анализ происходит на … ступени ситуационного анализа.
1-й
2-й
3-й
4-й
5-й

40. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:
мнения специалистов
анализ конкурентной силы
таблица профиля среды организации
главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
индикаторы стратегической деятельности
публикации по проблемам организации
заключение относительно конкурентной позиции +
матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

41. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой
«Бритва Якокка»
«Бритва Оттава»
«Бритва Оккама»
«Бритва Джилетт»

42. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:
материально-техническое обеспечение
продажи

закупки
управление людскими ресурсами
производство
коммуникации
анализ конкурентоспособности

43. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации
уровень специализации поставщика
концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
темпы инфляции и нормы налогообложения
последовательность в разработке продуктов
рост доходов ниже среднего

44. Характеристики корневых компетенций фирмы:
они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
это знания, умения и положение фирмы на рынке
это совокупность определенных ключевых факторов успеха
все перечисленные
правильных ответов нет

45. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:
цели
бизнес-процессы
технология
люди
миссия
власть
стратегия
культура организации
структура

46. Критерии успешной стратегии
соответствие среде
конкурентное преимущество
эффективность
полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности
внутренняя согласованность составляющих
допустимая степень риска
гибкость

47. Стратегия управления персоналом относится к … стратегиям.
функциональным
базовым
корпоративным
отраслевым

48. Классификационные признаки систематизации стратегий
стадия жизненного цикла отрасли
относительная сила отраслевой позиции организации
организационная структура управления
степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе
базовая концепция достижения конкурентных преимуществ
уровень принятия решений
все перечисленные
правильных ответов нет

49. Базовые стратегии:
стратегия роста
стратегия сокращения
стратегия достижения конкурентных преимуществ
комбинированная стратегия
стратегия лидера

50. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:
ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии
ситуационность
уникальность
будущая неопределенность как стратегическая возможность
гибкая адекватность
системность
взаимодополняемость

51. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает …
активную атаку на лидера
ведение интенсивной конкурентной борьбы
реализацию стратегий инноваций
охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

52. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:
лидерство в минимизации издержек
стратегии поведения в конкурентной среде
специализация в производстве продукции
фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

53. Интегрированный рост организации предполагает …
развитие продукта (его совершенствование или создание нового)
реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
реализацию технологически новой продукции на новых рынках
получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами

54. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на …
обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

55. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
функциональные стратегии
операционные стратегии
все перечисленные
правильных ответов нет

56. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:
экономические, социальные, политические, юридические, экологические
условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
возможности и угрозы
общие ценности и корпоративная культура
личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании

сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности
все перечисленные
правильных ответов нет

57. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:
корпоративный
бизнес-стратегии
высший уровень иерархии
функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)
средний уровень иерархии;
операционные стратегии
низший уровень иерархии

58. Цели объединения компаний в стратегические союзы:
сотрудничество в сфере технологий
создание новых товаров
увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании
совместное формирование новой компетенции
обладает реальной возможностью эффективно управлять общими и административными издержками при увеличении количества звеньев цепочки ценностей
все перечисленные
правильных ответов нет

59. Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она …
создает конкурентное преимущество
повышает эффективность стратегически важных видов деятельности
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов
все перечисленные
правильных ответов нет

60. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам
большая доля рынка
чувствительные к потребительской ценности покупатели
узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

61. Стратегия первопроходца приносит успех, если …
первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих
способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам
потребности покупателей и способы использования товара разнообразны
публичные заявления руководства компании свидетельствуют о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка
первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки
обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение стратегии конкурентами

62. Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию широкой дифференциации
качественная базовая модель товара в нескольких модификациях
большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства

диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

63. Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек

лидерство по издержкам

предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов

больше потребительской ценности за ту же цену

лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка

придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента

64. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

65. Приоритеты в маркетинге компании, которая реализует сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации

придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации

попытка представить как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки

анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента

снижение цены ниже уровня конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств

66. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

67. Условия, в которых целесообразно компании выбирать стратегию лидерства по издержкам

существует сильная конкуренция по цене

стандартный или предназначенный для широкого потребителей товар

потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара

новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы

68. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек

большая доля рынка

чувствительные к потребительской ценности покупатели

узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

69. Стратегические риски для быстро растущих компаний:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии

запаздывание в адаптации своих компетенций

концентрация на получение краткосрочной прибыли

попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего

концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах

создание избыточных мощностей
недостаточно быстрое и значительное сокращение издержек

70. Стратегии для компаний – преследователей

наступательная стратегия для захвата доли рынка
стратегия активной обороны
стратегия превосходящего качества
стратегия роста за счет поглощения конкурентов
стратегия специализации
стратегия отличительного имиджа
стратегия демонстрации силы
завоевание лидерства по издержкам

71. Стратегии выхода из кризиса:

распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса
устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
пересмотр текущей стратегии
придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации
принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
сокращение издержек
все перечисленные
правильных ответов нет

72. Стратегии компаний в сегментированных отраслях

создание стандартных подразделений компании
завоевание лидерства по издержкам
товарная специализация
потребительская специализация
географическая специализация
стратегия активной обороны
стратегия превосходящего качества
стратегия отличительного имиджа
стратегия активной обороны

73. Наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях

стратегия инноваций
совершенствование деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции)
захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштаба и успешно противодействовать конкурентам
стратегия «снятия сливок»
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда)
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)
стратегия прямой атаки на лидера или неотступного следования за ним
дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли

74. Стратегические риски в зрелых отраслях:

попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии
запаздывание в адаптации своих компетенций
концентрация на получение краткосрочной прибыли
попытка гарантировать конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего

концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах
создание избыточных мощностей
недостаточно быстрое или недостаточно значительное сокращение издержек

75. Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках:
реагирование на изменения
прогнозирование изменений
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
управление изменениями рынка
наступательная стратегия для захвата лидерства в отрасли
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

76. Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:
ассортимента и количества товарных групп
оптимизация цепочки ценности
поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
стратегия «снятия сливок»
снижение издержек
сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
наращивание усилий по продвижению
выход на международные рынки

77. Стратегии для компаний в отраслях на этапе на этапе застоя или спада – это …
сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли
стратегия «снятия сливок»
отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления
расширение рынка для получения более высокой прибыли
стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам
стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

78. Стратегии для компаний – лидеров отрасли
наступательная стратегия
стратегия активной обороны
стратегия демонстрации силы
стратегия роста за счет поглощения конкурентов
стратегия специализации
стратегия превосходящего качества
стратегия отличительного имиджа

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ
по теме № 1

Практическая ситуация.
Программа развития ООО Лебедянское

Обеспечить:
- устойчивый рост объемов во всех отраслях деятельности;
- без убыточную работу всех отраслей деятельности;
- активизацию закупок сельскохозяйственной продукции

Стоить свою работу в соответствии с заключенными соглашениями с местными органами власти и управления в соответствии с законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах и союзах) в РФ», при реализации мер государственной

поддержки потребительскую кооперации, указанных в постановлении правительства РФ от 24 января 1994 года № 24. «Вопросы потребительской кооперации РФ» (Собрание актов президента и правительства РФ, 1994 №5 статья №35)

Экономика и финансы.

Для обеспечения удовлетворения сельского населения в продовольственных и промышленных товаров и обеспечения рентабельности работы довести розничный товарооборот не менее:

В 2015 г. 36000т.р.
В 2016 г. 44800т.р.
В 2017 г. 50000т.р.
В 2018 г. 55000т.р.

Обеспечить объем заготовок сельскохозяйственного и вторичного сырья:

В 2015 г. 6360т.р.
В 2016 г. 6500т.р.
В 2017 г. 7000т.р.
В 2018 г. 7700т.р.

Выработать товаров народного потребления:

В 2015г. 3980т.р.
В 2016г. 4030т.р.
В 2017г. 4500т.р.
В 2018г. 5000т.р.

Довести удельный вес собственных источников товарных ресурсов в розничном товарообороте:

В 2015г. до 30%
В 2016г. до 30%
В 2017г. до 35%
В 2018г. до 37%

Для создания источника оборотных средств сокращения потребности в кредитах, усилить организационную работу по кооперированию граждан и пае населению, увеличив в 1.5 раза к 2016 году средний паевой взнос на одного пайщика привлечения заемных средств населения и работников потребкооперации.

Обеспечить оборачиваемость заемных средств не менее 2 раз в месяц. Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов.

Определить источник покрытия убытков планово убыточных магазинов в отдельных и мало населенных пунктах (льготы по налогам, прибыль от деятельности рынка). Не допускать превышения установленного планового размера убытка.

Не допускать отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность.

Использовать механизм внутреннего хозрасчета для обеспечения финансовой устойчивости, режимы экономии затрат по магазинам.

Сократить уровень издержек обращения по торговли на 2%, заготовках 1%, в общественном питании на 3%.

Внедрить разработанную систему мер обеспечения экономии и бережливости в хозяйственной деятельности.

Торговая деятельность

Для полного удовлетворения потребностей сельского населения в товарах проводить целенаправленную работу по совершенствованию форм торговли бесперебойному наличию в продаже товаров за счет чего обеспечить пророст розничного товарооборота:

в 2015г в 1.6 раза, за счет совершенствования структуры товара оборота, увеличить объем продажи быстро оборачиваемых и высокодоходных групп товаров, довести удельный вес продажи:

Мороженого не менее	3%
Рыба	5%
Мясо	8%
Плодов и фруктов	5%
Строительных материалов	3%
Электро- товаров	3%

С учетом сезонности спроса расширить ассортимент не продовольственных товаров и довести удельный вес их продажи в общем, товарообороте не менее 15-16%.

Проводить гибкую ценовую политику с учетом изменения коньюктуры рынка покупательского спроса, потока покупателей.

В целях удешевления стоимости товаров и конкурентности на рынке, изыскивать и налаживать долгосрочные партнерские отношения непосредственно с поставщиками, изготовителями.

Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов, перемещая их между розничными торговыми предприятиями. Довести товарооборачиваемость по продовольственным товарам до 12 дней, по не продовольственным товарам 38 дней.

Используя активные формы торговли обеспечить объемы розничного товарооборота за счет:

А). Еженедельные организации базаров в количестве 4 а/м до 240 т.р.

Б). Организации еженедельных выездов 2 авто магазинов в отдаленных и мало населенных селах до 200т.р.

Гибко реагировать на изменения покупательского потока населения, исходя из местных условий, путем пересмотра режима работы предприятий.

В целях обеспечения стабильной, устойчивой работы, повышения доли собственных оборотных средств установить жесткий контроль со стороны специалистов всех служб за издержками обращения, за расходованием денежных средств на текущий и капитальный ремонт и капитальный ремонт, приобретения основных средств, оборудования, инвентаря. Сократить издержки обращения всего на 120т.р.

В том числе:

А) транспортные расходы на 0,3%

Б) расходы по содержанию зданий на 0,01%

В) расходы по сбору выручки на 0,01%

Для улучшения финансового состояния осуществить перевод всех розничных торговых предприятий с объемом деятельности с выше 20 т.р. на внутренний хозрасчет. Обеспечить при этом материальную заинтересованность работников, увязав уплату и премирование с конечным результатом.

Завершить работы по газификации объектов.

С целью получения оперативных сведений для эффективного управления кооперативным хозяйством внедрить компьютеризацию бухгалтерского и статистического учета по специально разработанной программе.

Общепит

1. За счет совершенствования организации торгового процесса в предприятии общественного питания, более полного охвата потребителей различными формами обслуживания обеспечить валовой товарооборот не менее

В 2015г. 1800т.р.

2. Довести долю выпечки продукции собственного производства не менее 75%

3. Для выполнения объемов по выпуску продукции собственного производства расширить и обновить ассортимент вырабатываемых кулинарных, кондитерских изделий, полуфабрикатов.

Обеспечить выработку:

Сало	70цн.
Полуфабрикатов	250т.р.
Кулинарные	200т.р.
Кондитерские	800т.р

4. С целью более полного удовлетворения сельского населения в продукции собственного производства довести удельный вес отпуска в розничную торговую сеть продукции не менее 40%.

5. Изыскивать и расширять рынки сбыта выработанной продукции.

6. Повысить эффективность использования технологического оборудования в кондитерском цехе и получить прирост объемов т/об за счет повышения производительности труда. Довести нагрузку на жарочный шкаф до 140 кг в смену.

Производство

Увеличить объем производства народного потребления на 29,8% в том числе производство хлеба на 1,2%, кондитерских изделий в 2,5 раза.

Отремонтировать неработающие хлебопекарные печи.

В Агрономской хлебопекарне	1шт.
В Куйманской хлебопекарне	1шт.

Внедрять более совершенные способы приготовления теста. Установить расстоечные камеры в Агрономской и Куйманской хлебопекарнях.

Расширить ассортимент булочных изделий до 30 наименований.

Довести производство кондитерских изделий в месяц:

Печенья	1тн.
Пряники	2тн.
Сухарики	2тн.
Палочки, Бублики	0,2тн.

Осуществить расфасовку хлебобулочных и кондитерских изделий.

Разрабатывать и внедрять в производство высокодоходные виды хлебобулочных и кондитерских изделий.

Освоить выпуск бубликов, хлебных палочек, сахаристых кондитерских изделий.

Ответьте на следующие вопросы, сформулируйте следующие цели:

1.Раскройте содержание целей организации. Как они характеризуют систему управления?

2.Определите количественные и качественные цели?

3.Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования организации.

4.Постройте древо целей.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) доработать результаты практической работы.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 2

Ситуация

Устав ОАО «Ле Маз».

Устав Открытого Акционерного Общества «Лебедянский машиностроительный завод» разработан в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, в акционерные Общества» от 1 июня 1992 года №721, зарегистрировано Постановлением Главы администрации №357 от 30.10.1992 года. С присвоением номера государственной регистрации №89.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным Законом «Об акционерных Обществах» (далее Закон) и настоящим Уставом.

В случае изменения норм действующего законодательства, настоящий Устав действует в части не противоречий их императивным нормам.

По вопросам не нашедшим отражение в настоящем Уставе Общество руководствуется действующим законодательством.

Статья 1.

Наименование и местонахождение общества.

1.1 Полное официальное наименование Общества – открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод». Сокращённое фирменное наименование – ОАО «ЛеМаз».

1.2 Местонахождение Общества – 399611, г. Лебедянь, Липецкой области, ул. Машиностроителей, дом №1, телетайп 101425 ЛеМаз, факс (07466) 5-40-14, телекс 101125 YFL RU, телефон 5-04-07. E-mail: lemazagw – li, li pet sk. Su.

Статья №2.

Юридический статус общества

1.1. Общество является: открытым Акционерным Обществом, юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, нести гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых отдельных видов деятельности, требующих специального разрешения при наличие лицензии. Общество имеет круглую печать по своим полным фирменным наименованиям с указанием, места нахождения, штампы, бланки, фирменный знак (символику), банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории РФ и за её пределами.

1.2. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам, Общества не отвечают по обязательствам акционеров, акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Статья 3

Ликвидация общества.

1.1 Ликвидация общества влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

1.2 Общество может быть ликвидировано в следующих случаях:

- добровольно по решению общего собрания акционеров;
- если стоимость чистых активов общества становится меньше определённого Законом минимального размера уставного капитал;
- по решению суда.

1.3 Общество считается ликвидированным после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридический лиц.

1.4 Правовое положение создания и ликвидации Общества регулируется главой Закона.

Председатель собрания С.В. Грицай

Секретарь собрания И.Д. Кущева

Лебедянский машиностроительный завод основан в 1946 году. Завод специализируется на создании, производстве, обслуживании и ремонте насосов, насосных агрегатов.

Сначала завод выпускал поршневые насосы, предназначенные для перекачивания различных жидкостей в народном хозяйстве. Выпуском поршневых насосов завод занимался до 1970 г. ОАО «ЛеМаз» стал выпускать центробежные насосы для перекачки нефти. Также ОАО «ЛеМаз» работает на Министерство обороны Российской Федерации. Он выпускает насосы для подводных лодок. После перестройки завод «ЛеМаз» работает на договорной основе.

В настоящее время завод ведёт направление по завоеванию мирового рынка. В основном заказчиками ОАО «ЛеМаз» являются нефтеперерабатывающие компании, также как «ТНК», «Сибнефть», министерство обороны РФ.

На заводе «ЛеМаз» выпускают 19 видов насосов. Работает порядка 1500 человек. Имеются партнёры – это завод в г. Москве: «Борец», Альметьевский завод «Алмаз». Так как эти заводы являются более перспективными, то они и являются главными конкурентами «ЛеМаз».

В связи с тем, что завод работает на договорной основе, то перспектив для расширения производства у них нет. Завод выпускает около 300 насосов в месяц. Цены на насосы ниже чем на заводах партнёров.

ОАО «ЛеМаз» принимает активное участие в различных выставках, а так же в выставках на мировом уровне. Например, в 2015 году он принимал участие в китайской выставке в Шанхае. Китай заинтересовался продукцией "ЛеМаз".

Что касается рекламы, то ведётся деятельность в этом направлении, ОАО «ЛеМаз» выпускает журнал «Нефтегазовое оборудование», а также различные прайс-листы по назначению и применению каждого насоса в отдельности. Имеется сайт-страничка в Интернете.

Вопросы:

Каковы задачи предприятия с точки зрения основных услуг или изделий, основных рынков и технологий?

Дайте характеристику внешней среды предприятия.

Какие группы людей оказывают влияние на деятельность организации?

Опишите организационную культуру предприятия.

Кто является клиентами организации, какие потребности клиентов удовлетворяет производство?

Сформулируйте узкую миссию предприятия по отношению к полученной прибыли.

Сформулируйте миссию предприятия в широком смысле.

3. Контроль: подготовить текст с письменными ответами для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно): доработать результаты практической работы, подготовить её для сдачи на проверку.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 3

Практическая ситуация.
ОТЕЛЬ « ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам.долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агенство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс.

долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы.

Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берет»?

Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Выберите стратегию, которая позволит улучшить работу отеля и сделает её наиболее эффективной.

3.Контроль: подготовить текст для сдачи на проверку.

4. Задание на дом: (вариативно) оформит результаты практической работы**.**

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ЗАДАНИЯ по теме № 4

СИТУАЦИЯ

НАРОДНЫЙ КОМПЬЮТЕР «АМАТА»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные Фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержатся платежи и тогда возникнут серьезные проблемы.

На западе рынок «домашних» ПК сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994г. в США объем продаж ПК без учета стоимости программного обеспечения превысил 8млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» ПК практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» ПК близок нулю.

Российские производители ПК собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства РФ в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественны, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой

в 1994г. превысил 20 млн. долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек, основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Так, в 1994г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которых никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке ПК. Российские фирмы получили возможность зарабатывать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло показаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. В начале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако, вскоре идея закрепилась, и было решено преступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены 4 условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнёров. Так как первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма “Stin Coman” провела переговоры с фирмой “Aquarius System” по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договорённость об их реализации через сбытовую сеть дистрибьютерской компании “Merisel” и дилерскую сеть фирмы “Aquariyus”. На проведении рекламной компании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994г. На ней президент “Stin Coman” г-н Анисимов с уверенностью объявил о том , что планируется продать в течении года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадает в разряд дефицитных

товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистической ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплутационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, фирма выпустила более удобную модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку, они предложили покупателям делать единовременный, в размере стоимости компьютера, взнос в банк на безотзывной депозит, т. е. покупатель должен был сразу платить, в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная компания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видео ролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет!» наводила молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную компанию не менее 5-6 млн. долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы к ситуации.

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась предать фирма?
4. Какие сильные и слабые стороны предприятия повлияли на ход изложенных событий?
5. Проведите анализ и оценку факторов внутренней среды.
6. Какие изменения необходимы во внутренней среде предприятия, чтобы добиться высоких результатов?

3.Контроль: индивидуально-корректировочный, консультации студентов с преподавателем, подготовить текст для сдачи на проверку.

4.Задание на дом: (вариативно) подготовить развёрнутый анализ сильных и слабых сторон организации.

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены

Базовый (средний)	4	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
Минимальный (низкий)	3	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Фрагментарные знания Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Неудовлетворительный	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
5 – «отлично»	80-100 %
4 – «хорошо»	65-79%
3 – «удовлетворительно»	50-64%
2 – «неудовлетворительно»	Менее 50%

5. Методические материалы по освоению дтсциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);

- задания (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)

-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Красногорского филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету с оценкой допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие

задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие

суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной подгтовки

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1.

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о управленческой экономике, ее содержании, цели и задачах.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Методы стратегических исследований в системе экономических наук.

- Роль и задачи управленческой экономики в подготовке специалистов управленческого профиля.
- Спрос и величина спроса.
- Индивидуальный и рыночный спрос.
- Факторы спроса.
- Функция спроса.
- Закон спроса и кривая спроса.
- Эффекты Гиффена, Веблена.
- Предложение и величина предложения.
- Функция предложения.
- Закон предложения.
- Изменение предложения и величины предложения.
- Взаимодействие спроса и предложения.
- Понятие рыночного равновесия, равновесной цены и равновесного количества.
- Излишек потребителя.
- Излишек производителя.
- Регулирование рынка.
- Влияние налогов и субсидий на равновесную цену и равновесное количество. Административный контроль над ценами и рыночный механизм.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 2

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний об оценке и прогнозировании спроса и предложения, эластичности, как экономической категории.

Содержание: подготовка докладов по темам:

1. Понятие эластичности в экономике.
2. Эластичность спроса по цене.
3. Коэффициент эластичности спроса по цене.
4. Области практического применения теории ценовой эластичности спроса.
5. Перекрестная эластичность спроса.
6. Эластичность спроса по доходу.
7. Эластичность спроса и выручка продавцов.
8. Ценовая эластичность предложения.
9. Фактор времени и изменение ценовой эластичности предложения.
10. Теория спроса и предложения и её учёт при принятии управленческих решений.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям.
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о применении теории и оценки производства.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Основные модели рынков совершенной и несовершенной конкуренции.
- Определение цены и объемов производства для конкурентной фирмы.

- Равновесие рынка свободной конкуренции.
- Границы эффективности конкурентных рынков.
- Общая характеристика рынков несовершенной конкуренции.
- Монополия и ее виды.
- Поведение фирмы в условиях чистой монополии.
- Ценовая дискриминация. Рыночная власть.
- Модель рынка монополистической конкуренции.
- Экономическая прибыль фирмы в условиях монополистической конкуренции в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Экономические последствия неценовой конкуренции.
- Монополистическая конкуренция и экономическая эффективность.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 4

Цель задания: получение и закрепление теоретических знаний о прогнозировании факторов социально-экономического развития.

Содержание: подготовка докладов по темам:

- Объективная необходимость государственного вмешательства в функционирование рыночной экономики.
- «Провалы рынка», их влияние на функционирование хозяйственных систем в условиях рыночной экономики.
- Внешние эффекты и их последствия.
- Теорема Коуза.
- Общественные блага: их свойства и виды.
- Проблема «безбилетника».
- Оптимальные объемы производства общественных благ.
- Рынки с асимметричной информацией: сущность, особенности и проблемы функционирования.
- Информационная асимметрия и методы борьбы с ней.
- Роль государства в решении проблемы информационной асимметрии.
- Неравенство в распределении доходов: причины и способы измерения.
- Проблемы бедности и соотношения социальной справедливости и экономической эффективности.
- Принципы и критерии распределения и перераспределения доходов.
- Антимонопольная политика государства: сущность, средства, пути повышения эффективности.

Срок выполнения: к следующим групповому и семинарскому занятиям
Ориентировочный объем доклада: не менее трех страниц формата А4.
Отчетность: устное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для сомостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. *Малюк, В. И.* Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536574
2. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
3. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 c. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/43678.html
4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.

6.2. Дополнительная литература.

1. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.
2. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 c. - 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/41430.html
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.
4. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
5. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competititveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

8. Стратегический менеджмент : учебник / ред. А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 398 с.
9. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – 319 с.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064
11. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Международный стандарт ISO 9001-2000 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению стандарта в образовании (вторая редакция стандарта принята в 2007 году)
2. ГОСТ Р 52614.2 – 2006 Система менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.
3. ФЗ РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 г. №125-ФЗ.

4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшего учебного заведения), утвержденного постановление Правительства РФ от 14.02.2008 г. № 71.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.aup.ru
2. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.iprbookshop.ru/

6.6. Периодические издания

1. «Менеджмент в России и за рубежом»
2. «Маркетинг в России и за рубежом»
3. «Управление персоналом»
4. «Проблемы теории и практики управления»
5. «Проблемы экономики и менеджмента»

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс «Управление организационными конфликтами» в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).
- дистанционные образовательные технологии (ДОТ). Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.