

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Дворникова Татьяна Александровна
Должность: врио проректора по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2026 09:01:17
Уникальный программный ключ:
81e4612224154ba92346993825fd4bf9a28f49d

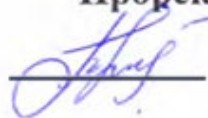
**Государственный университет
по землеустройству**

СТО СМК

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
«Государственный университет по землеустройству»

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебной работе



/Л.П. Подболотова /

« 17» мая 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 «Формирование рыночных стратегий»

(шифр и название дисциплины)

направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

(шифр и название направления подготовки)

профиль

Общий и стратегический менеджмент

уровень высшего образования

магистратура

(бакалавриат, специалитет, магистратура)

квалификация

магистр

(название)

Москва 2025



Рабочая программа дисциплины разработана на кафедре менеджмента и управления сельскохозяйственным предприятием ФГБОУ ВО ГУЗ в соответствии со следующими нормативными документами:

– Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 №245.

– Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Рабочая программа дисциплины составлена в рамках основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) высшего образования и учитывает особенности обучения при инклюзивном образовании инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Разработчики: д.э.н., доцент Н.И. Иванов

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента и управления сельскохозяйственным предприятием (протокол № 8 от 23.04.2025 г.).

Проверено

зам. руководителя УМС
Олексенко О.М.



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

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

Целью освоения дисциплины является понимание, что рыночная стратегия — это такая стратегия, цели которой непосредственно связаны с успехами в деятельности на рынке. Стратегии не должны подчиняться среде, воспринимать ее как данность. Они обязаны упреждать возможные перемены, влиять на происходящие внутри и вовне компании изменения. Так, при помощи творческих, активных стратегий можно воздействовать на государственную политику, потребности покупателей и технологический процесс. Стратегия является процессом, она содержит четко обозначенные стадии.

Задачи учебной дисциплины:

1. Сформировать представление о современных возможностях использования данных ДЗЗ в экологии и природопользовании;

2. Освоить теоретические основы работы с материалами космической съемки, представить современную методологию обработки и классификации спутниковых изображений для целей картографирования и мониторинга состояния наземных экосистем;

3. Ознакомить с современными программными и техническими средствами обработки спутниковых изображений для применения полученных знаний в научно-исследовательской и практической деятельности;

4. Дать знания о различных аппаратных комплексах, используемых на авиационно-космических носителях; теории получения оптического изображения в различных областях электромагнитного спектра и факторов, влияющих на качество изображения; средств и методов повышения качества аэрокосмической информации при решении задач в области экологии и природопользования.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
ПК-1	Способен применять и использовать на практике полученные знания для составления и анализа информации, являющейся частью реализации управленческой функции	ПК-1.1 Знает теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметную область и	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	место рыночных стратегий в управлении предприятием (А1) ситуационный анализ как основу разработки стратегии (А2)



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	в организациях различных организационно-правовых форм и органов государственной власти, использовать количественные и качественные методы информационной диагностики социально-экономических систем, территорий и объектов недвижимости, готовить аналитические материалы, владеть методами оперативного и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков благодаря абстрактному мышлению, анализу, синтезу. Способен применять и использовать на практике полученные знания для проведения научных исследований по проблемам современного менеджмента, в том числе участвовать в проведении научных исследований, дискуссий, семинаров, открытых столов и конференций, способен обобщать и критически оценивать результаты отечественных и зарубежных исследований, представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или	специфику деятельности организации		модели, применяемые для разработки стратегии (А3)
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	разработать стратегический план (В1) использовать нормативную, правовую информацию и справочный материал как основу для разработки рыночных стратегии (В2)
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
		ПК-1.2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа	Владеть	методами подготовки стратегического плана (С1) способами планирования отдельных элементов деятельности (С2)
			В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	методологические основы стратегического управления организацией (А1) место и роль стратегического менеджмента в системе управления (А2) принципы стратегического менеджмента (А3)
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	планировать деятельность организации на основе методов



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	доклада			стратегического анализа (B1) разрабатывать стратегии, направленные на реализацию миссии и целей организации (B2) применять методы оценки эффективности стратегии и стратегического менеджмента организации в целом (B3) проводить анализ стратегического потенциала организации (B4)
			В области практических навыков (C) - владеть навыками	
			Владеть	навыками реализации выбранной стратегии (C1) навыками оценки эффективности стратегического потенциала организации (C2)
		ПК-1.3 Владеет методологией разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечением их выполнения; методами сбора информации, анализа, оценки эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации	В области знания и понимания (A) - знать	
			Знать	природу и сущность экономических явлений и процессов, экономические закономерности и зависимости, методы теоретического и экспериментального исследования (A1)
			В области интеллектуальных навыков (B) - уметь	
			Уметь	анализировать варианты принимаемых



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			решений и обосновывать выбор методов научного исследования (B1)
			В области практических навыков (C) - владеть навыками	
			Владеть	навыками решения конкретных экономических задач на основе применения фундаментальных принципов современной экономической науки (C1)

1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Формирование рыночных стратегий» представляет собой дисциплину части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.04) подготовки студентов по направлению 38.04.02 Менеджмент по магистерской программе «*Общий и стратегический менеджмент*».

Дисциплина изучается на 1-ом курсе во 2 семестре.

Логическая и содержательная связь дисциплин, участвующих в формировании компетенций, содержится в ниже представленной таблице:

Индикатор компетенции	Предшествующие дисциплины	Данная дисциплина	Последующие дисциплины
ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	Проблемы современной экономической теории Микро- и макроэкономический анализ Общая теория статистики (продвинутый курс) Эконометрика Теория и практика массовой оценки недвижимости Бюджетный федерализм и межбюджетные отношения	Формирование рыночных стратегий	Теория и методология устойчивого развития территорий Бюджетный федерализм и межбюджетные отношения Теория и практика муниципального управления Кадастр недвижимости Механизмы устойчивого развития территорий



1.3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы и 72 академических часа.

Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

Объём дисциплины	Всего часов	
	Для очной формы обучения	очно-заочной формы обучения
Общая трудоемкость дисциплины	72	-
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	28	-
Аудиторная работа (всего):	28	-
в т. числе:	-	-
Лекции	6	-
Семинары, практические занятия	22	-
Практикумы	-	-
Лабораторные работы		-
Курсовое проектирование	+	-
Самостоятельная работа обучающихся	44	-
Вид промежуточной аттестации обучающегося (зачет)	Зачет	-

2. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Содержание учебной дисциплины

Содержание дисциплины включает следующие разделы и темы:

Тема 1. Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях.

Разработка стратегии фирмы (СФ) - управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, реализуют избранный план действий.

Главные задачи СФ: формирование и развитие конкурентных преимуществ организации в условиях непрерывных изменений во внешней среде, позволяющих ей наиболее выгодным образом вписаться в эту среду; выживание организации.

В основе СФ лежит стремление объяснить:

> почему некоторые компании достигают конкурентных преимуществ перед другими компаниями;



- > какие стратегии наиболее эффективные.

В действиях той или иной организации часто отсутствует стратегия, что ведет обычно к поражению в конкурентной борьбе. Это чаще всего проявляется, когда организация планирует свою деятельность:

- > исходя из убеждения, что окружение либо вообще не будет меняться, либо в нем не произойдет качественных изменений;
- > только с учетом собственных возможностей и приоритетов, не принимая во внимание внешнюю среду, пожелания клиентов, возможные действия конкурентов;
- > руководствуясь стремлением только к сиюминутным выгодам.

Тема 2. Понятие рыночной стратегии и элементы стратегии.

Стратегическое управление осуществляется на основе миссии организации, и его задача — обеспечить ее взаимосвязь с основными целями организации в условиях быстро меняющейся внешней среды, т.е. это прогнозное управление, касающееся как целей, так и средств их достижения.

Стратегическое управление необходимо осуществлять в тесной координации с текущим управлением.

Ключевые принципы стратегического управления:

- > четкое представление о ключевой компетенции организации, т.е. в чем эта организация сильнее своих конкурентов, в чем состоят ее конкурентные преимущества, в чем заключается ее уникальность;
- > способность сосредоточить усилия управленцев на выявлении ключевых факторов развития организации;
- > умение создать устойчивые конкурентные преимущества в трех основных сферах: управление качеством, инновациями и ценой;
- > обеспечение синергизма, т.е. взаимодействия различных видов деятельности, дающего новое качество, не сводимое к простой сумме качеств отдельных видов деятельности;
- > анализ внешней среды, т.е. внешних факторов, с которыми сталкивается организация, с целью выявления возможностей и угроз, существующих для этой организации;
- > анализ внутренней среды организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон;
- > понимание стратегических потребностей в различных видах ресурсов и обеспечение их получения и эффективного использования.

Наиболее распространенные стратегии управления:

* консервативная стратегия, при которой изменения в деятельность организации вносятся по факту свершившихся событий (данная стратегия хороша для медленно развивающихся, устойчивых отраслей и совершенно неприемлема для стремительно развивающегося бизнеса);

* стратегия экстраполяции, когда будущее можно предсказывать экстраполяцией (мысленным переносом в будущее) прошлых тенденций,— самая распространенная стратегия в большинстве областей бизнеса;



* опережающая стратегия, при которой большинство изменений в деятельность вносится на основе предвидения будущих событий (как правило, сферы высоких технологий).

Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие управленческих стилей, но все они производные от двух основных:

➤ приростного стиля — характеризуется постановкой целей «от достигнутого»; направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой.

➤ предпринимательского стиля — характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Тема 3. Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления.

В своем развитии СМ прошел следующие основные этапы:

> первый этап. 1950—1960-е гг. Стратегическое планирование представляло собой долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы стали центром внимания при выработке стратегического поведения организации. Появляются новые подходы в достижении целей в конкурентной борьбе;

> второй этап. 70-е гг. Существенно изменился смысл стратегического выбора, который не был уже фиксацией планов производства на долгосрочную перспективу, а представлял собой ответ на вопрос: «Что делать с тем бизнесом, который был успешным до сих пор, но может потерять привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов?»;

> третий этап. 1980—1990-е гг. Динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что способность организации должным образом отвечать на подобный вызов окружения стала сутью ее стратегического поведения. В основе стратегических решений теперь оказывался выбор такого поведения в текущий момент, который обеспечивал бы процветание организации в будущем;

> четвертый этап. Первые десятилетия XXI в. — резкое возрастание фактора внешней среды. Осознание необходимости разработки стратегии, ориентированной на изменения во внешней среде, элементами которой являются диверсификация, интеграция, освоение новых рынков.

Д. Кэмпбелл и Д. Стонхаус склоняются к мнению, что следующим этапом развития управленческой науки будет «менеджмент знаний». Основные задачи данного направления менеджмента:

> создание новых знаний, имеющих в первую очередь коммерческую ценность;

> обучение знаниям;



- > внедрение знаний в производственные и управленческие процессы;
- > хранение и защита знаний.

Тема 4. Значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации.

Рыночная стратегия, а точнее ее разработка, имеет очень важное значение для деятельности организации. Она также необходима и для того, чтобы усилия, направленные на достижение целей организации, не были напрасными в условиях непрогнозируемой внешней среды.

Рыночная стратегия позволяет:

- Форсировать рассмотрение стратегических альтернатив. Что происходит во внешней среде, что создает возможности и угрозы, на которые необходимо своевременно и правильно отреагировать? Какие стратегические задачи стоят перед фирмами? Какие варианты стратегии нужно рассмотреть?

- Принять долгосрочный взгляд на вещи. Краткосрочная ориентация имеет множество преимуществ, однако часто ведет к стратегическим ошибкам.

- Обосновать распределение ресурсов. Проще всего поручить распределение ресурсов системе учета, политическим лидерам или осуществлять по инерции, повторяя однажды принятые решения. Одним из результатов такого подхода является то, что небольшие, но перспективные (или находящиеся в стадии задумки) направления страдают от нехватки ресурсов, а крупные направления с «проблемами» поглощают их в незаслуженных количествах.

- Создать систему стратегического менеджмента. Концентрация на стратегических активах и навыках, поставка целей и разработка программ с учетом стратегических направлений.

- Обеспечить горизонтальные и вертикальные коммуникации и функционирование координирующих систем. При возникновении проблем с учетом рыночной стратегии происходит координация усилий, деятельности организации и ее подразделений.

- Помочь компании справиться с изменениями. Если среда действительно стабильна и обеспечивает удовлетворительные объемы сбыта, потребность в стратегических изменениях невелика, но большинство компаний действует в постоянно изменяющихся условиях, поэтому своевременно изменившаяся стратегия направит усилия организации в нужное русло.

Без разработанной рыночной стратегии организации действовали бы неэффективно, вслепую. Такая организация не смогла бы длительное время продержаться на рынке, сохранить свою конкурентоспособность на высоком уровне.

Тема 5. Формулирование и выбор рыночной стратегии.

Формулирование стратегии — процесс, следующий за этапом стратегического анализа и нацеленный на выбор одной из альтернативных стратегий.

Процесс формулирования стратегии включает следующие основы:



1. идеологическую — это видение, идеальное представление о состоянии бизнеса, в соответствии с которым организация хочет вести свой бизнес. Состоит:

- > из видения;
- > миссии;
- > целей;
- > потребительской оценки;

2. организационную, которая включает такие факторы, как:

> внешняя эффективность — знание структуры потребностей и степени удовлетворения их организацией, которая определяется, в частности, долей организации на рынке и тенденциями ее изменения. Внешняя эффективность включает также создание новых сфер предпринимательства и способность к их организации, демонстрирует деловые возможности организации и ее потенциал;

> внутренняя эффективность - состояние предприятия с точки зрения затрат, использования капитала и динамики производительности;

> характеристика способности к стратегическому управлению - оценка того, как руководство справляется с разработкой стратегии. Оценка должна касаться не только положения, существующего на момент исследования, но и возможностей развития ситуации. Руководство должно способно выбрать правильный курс и вести курсом всю организацию.

Реализация стратегии — использование стратегии с учетом всех факторов - направлена на:

- > определение приоритетности задач;
- > установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;
- > выбор и приведение в соответствие с осуществимой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Тема 6. Анализ внутренней и внешней среды, конкурентной стратегии.

Анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми фирма сталкивается в этой среде. Для успешного планирования руководство должно иметь представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Внешняя среда оценивается по трем параметрам:

- > изменениям, оказывающим влияние на деятельность организации;
- > факторам, представляющим угрозу для деятельности организации;
- > факторам, предоставляющим возможности для достижения поставленных целей.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы и добиться:

- > разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз;
- > прогнозирования возможностей;
- > составления плана на случай непредвиденных обстоятельств;
- > разработки стратегий.



Анализ внутренней среды - процесс изучения текущего состояния организации, ее внутренних недостатков и возможностей.

Цели внутреннего анализа: определение потенциала организации для создания конкурентного преимущества, основными источниками которого являются стержневые компетенции; координация всех видов деятельности по увеличению ценности продукта.

Анализ внутренней среды должен быть системным; многофакторным. Он включает исследование следующих составляющих:

- > маркетинг;
- > финансы (бухгалтерский учет);
- > производство (операции);
- > персонал (человеческие ресурсы);
- > организационная культура и образ корпорации.

Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Существует пять типов конкурентных ситуаций:

> конфликт — характеризует агрессивную политику, проводимую с целью устранения конкурента;

> конкуренция — имеет целью повышение эффективности деятельности фирмы по сравнению с конкурентами путем ускорения сбыта и (или) роста доходов, увеличения размера рынка или повышения своей доли на нем. При соревновательном поведении конкурентов агрессия допустима лишь в определенных рамках, поскольку при выборе конкретной стратегии важно предвидеть реакцию конкурента. Понимая, что ценовые войны приводят к снижению долговременной доходности отрасли, конкуренты пытаются избежать таких войн;

> сосуществование — бывает, как привилегия, трех типов: фирмы не считают других участников рынка конкурентами из-за нечеткого распределения границ секторов рынка; компании не считаются конкурентами, поскольку они действуют в различных сегментах рынка; фирмы могут признать за противником его «территорию» (например, географический регион, индивидуальную марку, сегмент рынка или производственную технологию), предпочитая оговоренное сосуществование убыточному столкновению;

> сотрудничество — форма совместного использования фирмами двух или более своих умений и ресурсов, чтобы преодолеть имеющиеся проблемы и успешно воспользоваться новыми возможностями. Одной из форм такого сотрудничества является образование стратегических союзов — объединения фирм путем создания совместных предприятий, заключения лицензионных соглашений или совместного выполнения контрактов на НИОКР;

> тайный сговор — это соглашение между фирмами (часто незаконное), цель которого — устранение конкуренции на рынке.

2.2 Структура учебной дисциплины

Таблица 2.1 – Структура учебной дисциплины для очной формы обучения

© ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 12
-------	----------	-------------	--------------	---------



Названия содержательных разделов и тем учебной дисциплины	Количество часов						Индикаторы компетенции	Признак компетенции
	Очная							
	всего	в том числе						
лек.		пр.	лаб.	инд.	СРС			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1. Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях	11	1	3			7	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	A-1,2,3, B-1,2, A-1,2,3, B-1,2,3,4,
Тема 2. Понятие рыночной стратегии и элементы стратегии	11	1	3			7	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	A-1,2,3, B-1,2, A-1,2,3, B-1,2,4, C-1
Тема 3. Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления	12	1	4			7	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	A-1,2,3, B-1,2, C-1,2 A-1,2,3, B-1,2,3,4, C-1,2
Тема 4. Значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации	12	1	4			7	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	A-1,2,3, A-1,2,3, B-,3,4, C-1,2
Тема 5. Формирование и выбор рыночной стратегии	12	1	4			7	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	A-1,2,3, B-1,2, C-1,2 A-1, B-1, C-1
Тема 6. Анализ внутренней и внешней среды, покупательской стратегии и конкурентов	12	1	4			7	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	A-1,, B-1,2, C-1,2 A-1, B-1,2,3,4, C-1,2 A-1, B-1, C-1
Зачет, курсовая работа	2					2	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3	A-1,2,3, B-1,2, C-1,2 A-1,2,3, B-1,2,3,4, C-1,2 A-1, B-1, C-1
Всего часов	72	6	22			44		

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении студентами дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой *разделов (тем)* учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.

2.3. Распределение контактной работы

Распределение контактной работы по видам занятий приведено в таблицах 2.2.-2.3.

Таблица 2.2 – Лекции, их содержание и объем в часах

Номер темы	Номер лекции	Наименование темы Содержание лекции	Очная ФО	
			Объем	Семестр
1	2	3	4	5
Т.1.	Л.1	Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях	1	2
Т.2.	Л.1	Понятие рыночной стратегии и элементы стратегии	1	2
Т.3.	Л.2	Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления	1	2
Т.4.	Л.2	Значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации	1	2
Т.5.	Л.3.	Формирование рыночной и выбор рыночной стратегии	1	2
Т.6.	Л.3.	Анализ внутренней и внешней среды, покупательской стратегии и конкурентов.	1	2
		Общий лекционный объем дисциплины	6	2

Таблица 2.3 – Практические (или семинарские) занятия, их содержание и объем в часах

Номер темы	Номер занятия	Содержание занятий	Очная ФО	
			Объем	Семестр
Т1	ПР1-2	Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях	3	2
Т2	ПР2-3	Понятие рыночной стратегии и элементы стратегии	3	2
Т3	ПР4-5	Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления	4	2
Т4	ПР6-7	Значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации	4	2
Т5	ПР8-9	Формирование рыночной и выбор рыночной стратегии	4	2
Т6	ПР10-11	Анализ внутренней и внешней среды, покупательской стратегии и конкурентов.	4	2
		Всего часов по дисциплине	22	2

2.3 Распределение самостоятельной работы студентов

Распределение самостоятельной работы студентов ОФО представлено в виде таблиц 2.4.



СРС по дисциплине «Формирование рыночных стратегий» выполнение курсовой работы, подготовку к текущему контролю и к промежуточной аттестации (зачет, защита курсовой работы).

Таблица 2.4 – График недельной загрузки СРС студента ОФО

№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Итого
Подготовка к лекциям		1		1			1	1		1	1	1		1		1		1		10
Подготовка к практическим занятиям			1		1	1	1		1	1			1	1		1	1			10
Работа над индивидуальными заданиями (курсовая работа)						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			12
Подготовка к текущему контролю			1		1	1	1	1				1	1			1	1	1		10
Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)																		1	1	2
Итого		1	2	1	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	1	4	3	3	1	44

2.4. Распределение интерактивных видов занятий.

Очная форма обучения.

Объем интерактивных занятий по учебному плану – 9 часов.

Таблица 2.5 – Распределение интерактивных занятий студента ОФО

№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Всего
Лекции					1	1			1						3
Практические занятия			1	1			1	1	1	1					6
Всего			1	1	1	1	1	1	2	1					9

Характеристика интерактивных видов занятий

Интерактивные методы на лекциях:

Мини-лекция, Презентация с обсуждением, Обратная связь, Лекция с заранее запланированными ошибками.

Интерактивные методы на практических занятиях:

Работа в малых группах, коллективный (многостороннее взаимодействие в форме группового общения, в котором принимает участие каждый студент на практическом занятии); коллективно-групповой (работа малых групп соединяется с работой всех присутствующих на семинарском занятии).

Интерактивные методы в самостоятельной работе:

Метод проектов, Метод обучения в парах (спарринг-партнерство).



3. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 3.1 – Перечень вопросов и задач для видов контроля

Наименование темы	Перечень вопросов и задач	Формируемые индикаторы компетенции
Входной контроль. Темы 1-2. <i>Введение</i> Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях. Понятие рыночной стратегии и элементы стратегии	Понятие рыночной стратегии и элементы стратегии	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3
Текущий контроль (проводится на всех видах занятий и при проверке конспектов лекций, в письменной форме)	Перечень вопросов к текущему контролю: • «Научное управление» Ф.У.Тейлора. • Бюрократическая организация М.Вебера. • Тектология Богданова. • Понятие системы. • Специфика организации и развития биологических, технических и социальных систем. • Современная фирма как система.	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3
Темы 3-4. Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления. Значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации. Темы 5-6. Формирование и выбор рыночной стратегии. Анализ внутренней и внешней среды, покупательской стратегии и конкурентов	• Законы организации: общая характеристика и практическое значение. • Законы организации первого уровня. • Организация и методы принятия решений. • Координация деятельности в организациях. • Организационная культура современной фирмы. • Организационное поведение и менеджмент. • Система организационного поведения, ее структура. • Основные теории и модели организационного поведения. • Законы организации второго уровня. • Законы социальной организации • Актуальные проблемы и перспективы развития теории организации. • Становление организационного поведения как научной дисциплины	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3
© ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0
Экземпляр №1	Стр. 16	



Подготовка к промежуточной аттестации (проводится в виде зачета во 2-м семестре по индивидуальным заданиям)	Перечень примерных вопросов к зачёту 1. Предмет, методы и функции теории организации как науки. 2. Закон развития: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне. 3. Генезис и эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции и научные школы. 4. Закон синергии: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне. 5. Понятие системы. Классификация систем. Особенности функционирования социальных систем. 6. Закон информированности - упорядоченности: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне. 7. Понятие организации. Классификация организаций. 8. Закон единства анализа и синтеза: сущность и специфика реализации на внутри фирменном уровне. 9. Понятие структуры и основные разновидности организационных структур. 10. Закон гармонии (композиции-пропорциональности): сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне. 11. Организационно-правовые формы современных предприятий. 12. Принцип соответствия распорядительства и подчинения и его прикладное значение. 13. Организационные формы современных предприятий. 14. Принцип сочетания централизации и децентрализации и его прикладное значение. 15. Система управления организацией: общая характеристика. 16. Принцип оптимальной загрузки персонала: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне. 17. Методологические основы формирования и развития системы управления организацией. 18. Принципы эффективного восприятия и запоминания информации. 19. Технология управления современной организацией. 20. Принципы эффективного осмысления информации. 21. Выбор миссии и цели организации. Стратегия: минимизации издержек.	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3		
	© ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1



	22. Анализ внешней среды. 23. Стратегия дифференциации. 24. Анализ пяти конкурентных сил. 25. Стратегия фокусирования 26. Диагностика внутренней среды фирмы. - Сильные и слабые стороны. 27. Стратегия связанной диверсификации. 28. Метод анализа Бостонской консультационной группы. 29. Стратегия несвязанной диверсификации. 30. Сущность стратегического планирования. 31. Виды, методы и цели вертикальной интеграции. 32. Организационные структуры фирмы. 33. Стратегия для организаций, занимающих различные отраслевые позиции. 34. SWOT – анализ. 35. Стратегия инноваций. 36. Стратегия в конкурентной борьбе. 37. Стратегические альтернативы основной: ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание. 38. ПЭСТ – анализ. 39. Стратегия международной диверсификации. 40. Этапы формирования системы стратегического управления 41. Сходство и различие стратегического менеджмента и стратегического маркетинга 42. Основные концепции стратегического управления 43. Системный подход к анализу внешней и внутренней среды организации 44. Лидерство в стратегическом менеджменте 45. Бизнес-план как форма представления стратегий бизнес-единицы 46. Конкурентные преимущества и риски при глобальной стратегии 47. Стратегическая единица бизнеса 48. Контроль за реализацией стратегии 49. Особенности и практика стратегического менеджмента на примере российских предприятий и организаций	
Подготовка к промежуточной аттестации: Курсовая работа	1. Перечень тем для курсовых работ (см.3.11)	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3



Таблица 3.3 - Методические указания, используемые при изучении дисциплины

№ п/п	Наименование указаний, пособий	Количество экземпляров
1	Управление собственностью и устойчивым развитием территорий. Часть 1 Теоретические основы налогообложения недвижимости в системе устойчивого развития территорий: Учебное пособие для академического бакалавриата и магистратуры по направлениям подготовки 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент» / С.П. Коростелев, Н.И. Иванов, В.С. Горбунов, О.Н. Маргалитадзе, Ю.А. Чемодин, И.Ю. Мамонтова, Е.И. Михайлина / под ред. д.т.н. Коростелева С.П. : [Электронный ресурс]: / Текст. дан. и граф. – М.: Изд. «Научный консультант», 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). - Объем издания: 6,60 Мб.; Тираж 500 экз. – Систем. требования: IBMPC с процессором Intel(R) Pentium (R) CPU G3220 @; частота 3.00 GHz; 4Гб RAM; CD-ROM дисковод; Windows 7 Ultimate; мышь; клавиатура, Adobe Acrobat XI Pro, Adobe Reader	Эл.вид
2	Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.И. Нилиповский и др.-М., 2018. - 151с.	Эл.вид
3	Методологические основы и механизмы устойчивого развития территории России на региональном уровне / Ю.А. Чемодин, В.С. Горбунов. – М.: РИО ГУЗ, 2018. – 160 с.	Эл.вид
4	Методическое обеспечение стратегического анализа деятельности организации: практикум / Ю.А. Чемодин, В.С. Горбунов. – М.: РИО ГУЗ, 2018. – 69 с.	Эл.вид
5	Методы исследования инноваций: учебное пособие / С.И. Шорохов, В.С. Горбунов. — М.: РИО ГУЗ, 2019. — 109 с.	Эл.вид
6	Оценка стратегических изменений: учебное пособие / В.С. Горбунов, С.И. Шорохов. – М.: РИО ГУЗ, 2019. – 146 с.	Эл.вид

3.1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа студентов (СРС) позволяет предметно выработать аналитические навыки, обеспечить понимание теории и практики дистанционного зондирования ОС, более осознанно относиться к уровню своей профессиональной подготовки. СРС способствует развитию их мыслительной деятельности, обеспечивает усвоение определенного учебного материала и предоставляет необходимую подготовку для решения конкретных практических задач, входящих в их будущие профессиональные обязанности. СРС направлена на обеспечение индивидуализации при изучении курса, на развитие способностей и возможностей, на персонализацию контроля за качеством обучения.

При подготовке к практическим занятиям, руководствуясь планом и списком рекомендуемой литературы, необходимо изучить тему так, чтобы по каждому из предложенных вопросов студент мог дать развернутый, обстоятельный ответ.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов включает:

- Работа над конспектом лекции
- Подготовка к практическому занятию



- Подготовка к практическому занятию с ИАМ
- Доработка конспекта лекции с применением учебника, методической литературы, дополнительной литературы
- Подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендованной литературы
- Самостоятельное изучение отдельных тем, параграфов
- Подготовка к экзамену

Освоение обучающимся учебной дисциплины «Формирование рыночных стратегий» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном Интернет-сайте Университета.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе Университет, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

Алгоритм деятельности преподавателя и студентов

Этапы деятельности	Содержание деятельности	
	Преподаватель	Студент
Подготовка: определение темы, цели и задач задания	Мотивирует, помогает студенту в постановке коммуникативных задач	Определяет и обсуждает с преподавателем актуальность проблемы; выдвигает совместно с преподавателем гипотезу исследования
Планирование: – определение источников, способов сбора, анализа информации, способов представления результатов; – установление критериев оценки результата и процесса	Корректирует в случае необходимости деятельность студента, предлагает идеи, высказывает предположения	Формулирует задачи и разрабатывает план действий; обсуждает с преподавателем методы исследования
Сбор информации: наблюдение, работа с справочной литературой, нормативно-правовой,	Наблюдает за деятельностью студента, косвенно руководит его исследовательской	Собирает и систематизирует информацию по теме



Этапы деятельности	Содержание деятельности	
	Преподаватель	Студент
учебной, научной и др.	деятельностью	
Анализ информации, формулирование выводов	Корректирует деятельность студента, наблюдает, советует	Анализирует собранную информацию
Оформление работы, подготовка к представлению результатов	Консультирует в оформлении реферата и презентации	Оформляет конечные результаты
Представление задания	Оценивает результаты, процесс исследования по заранее установленным критериям	Представляет результаты исследования по заданию в форме устного представления презентации
Подведение итогов, рефлексия и оценка	Оценивает усилия, использованные и неиспользованные возможности, творческий подход студента.	Участвует в коллективном обсуждении, определяет возможности для продолжения исследования

Методические рекомендации при работе над конспектом лекций

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Методические рекомендации студентам по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям

Планы практических занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана семинара. Такой подход преподавателя помогает студентам быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.

Подготовка к практическом занятию включает 2 этапа:

1-й – организационный;

2-й - закрепление и углубление теоретических знаний.



На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Важно развивать у студентов умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.



Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования у студентов.

Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.
- Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.
- Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.
- Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к практическим занятиям преподавателю следует предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме занятия, тщательно продумать свое устное выступление.

На занятии каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, если нужно, выступить в роли



рефери. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом.

В заключение преподаватель, как руководитель, подводит итоги занятий. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

Самостоятельная работа способствует сознательному усвоению, углублению и расширению теоретических знаний; формируются необходимые профессиональные умения и навыки и совершенствуются имеющиеся; происходит более глубокое осмысление методов научного познания конкретной науки, овладение необходимыми умениями творческого познания.

Основными формами самостоятельной работы являются:

- конспектирование лекций и прочитанного источника;
- проработка материалов прослушанной лекции;
- самостоятельное изучение программных вопросов, указанных преподавателем на лекциях и выполнение домашних заданий;
- формулирование тезисов;
- составление аннотаций и написание рецензий;
- обзор и обобщение литературы по интересующему вопросу;
- изучение научной литературы;
- подготовка к семинарским занятиям, зачетам и экзаменам;
- подготовка и защита реферата, электронных презентаций.

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов на семинарских занятиях и выполнении практических заданий.

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале каждого практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);
- использование дополнительного материала (обязательное условие);



– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Оценка «5» ставится, если студент:

- 1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «4» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2» ставится, если студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Методические рекомендации по подготовке научных сообщений

Научное сообщение – творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования. Другие методы исследования могут, конечно, применяться (и это должно поощряться), но достаточным является работа с литературными источниками и собственные размышления, связанные с темой.

Цель написания научного сообщения – привитие студенту навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

При написании необходимо:

- изучить теоретическую литературу по предмету исследования;
- в развернутом виде представить историю и теорию вопроса;
- осветить основные положения темы сообщения;
- указать разные точки зрения на предмет исследования;
- обозначить свое видение проблемы изучения;
- сделать выводы по теме исследования;
- обозначить перспективу изучения проблемы;



- указать литературу по теме исследования;
- приложить глоссарий.

Подготовка сообщения подразумевает самостоятельное изучение студентом нескольких литературных источников (монографий, научных статей и т.д.) по определённой теме, не рассматриваемой подробно на лекции, систематизацию материала и краткое его изложение.

Работа должна быть графически и методически грамотно оформлена. При написании необходимо: а) отобрать учебную и научную литературу по вопросу исследования; б) составить план, в котором следует отразить: *введение*, в котором ставится цель и задачи исследования; *историю и теорию вопроса* (которая может являться составной частью введения или представлять самостоятельную главу); *основную часть работы*; *заключение*, в котором подводятся итоги исследования, а также освещается перспектива дальнейшего изучения проблемы, темы, вопроса; *список литературы, Интернет-ресурсы, глоссарий*; *приложение* (таблицы, карты и др.) в) при описательном характере темы исследования необходимо осветить точки зрения на проблему ученых, выделить распространенный взгляд на существо проблемы, представить свою точку зрения.

Подготовка презентации по теме научного сообщения

Практические советы для создания эффективной структуры кадра и удобного восприятия при оформлении результатов работы в виде презентации:

- объекты, которые несут сравнительно самостоятельную, отличную от других информацию, следует графически разделить;
- объекты можно объединить, пользуясь единой формой, цветом, размером или заключением в рамку;
- при компоновке отдельных кадров необходимо следить, чтобы объекты располагались по всему полю кадра;
- главное содержание и компоненты кадра, расположенные в местах плохого восприятия, выделять эффективными способами: контрастный цвет; черная или цветная рамка; контрастный цвет, заключенный в черную рамку; увеличение размера объекта; не следует применять в кадре большое количество цветов, чтобы не создавать пестроты, которая утомляет зрение. Наименьшее утомление глаз вызывают желтый, желто-зеленый, зеленый и светлые ахроматические цвета. Если кадр рассматривается с близкого расстояния, цвета могут быть не очень насыщенными с примесью серого, а если кадр изучают с большого расстояния в пределах учебного кабинета, то необходимы яркие насыщенные тона; система окраски должна четко разграничивать отдельные части кадра.

Шкала оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта.	Проблема раскрыта не	Проблема раскрыта.	Проблема раскрыта полностью. Проведен



Дескрипторы	Минимальный ответ	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ
	Отсутствуют выводы	полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов
Оформление	Не использованы технологии Power Point. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы технологии Power Point частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы технологии Power Point. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы технологии (Power Point). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные и/или частично полные	Ответы на вопросы полные с привлечением примеров	Нет ответов на вопросы

Дескрипторы	Минимальный ответ	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ
			и/или пояснений	
Итоговая оценка				

Дескрипторы для поэлементного оценивания сообщения

Уровень 5 – детерминирующая идея отражает глубокое понимание, содержание работы соответствует теме; работа оформлена с высоким качеством, оригинально.

Уровень 4 – основная идея содержательна; работа оформлена хорошо, традиционно.

Уровень 3 – идея ясна, но, возможно, шаблонна; работа оформлена некачественно, имеются методические и технические ошибки.

Уровень 2 – основная идея очевидна, но слишком проста или неоригинальна (вторична), методические и технические ошибки значительны.

Уровень 1 – основная идея поверхностна или заимствована; работа не обладает информационно-образовательными достоинствами.

Уровень 0 – основная идея отсутствует или о ней можно только догадываться.

Критерии и показатели при оценивании сообщения

Критерии	Показатели
Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме сообщения; - соответствие содержания теме и плану сообщения; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать



Критерии	Показатели
	основные положения и выводы.
Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

Методические рекомендации по написанию курсовых работ

Курсовая работа – это одна из форм учебно-исследовательской работы, ее выполнение является обязательным для всех студентов.

Основной целью выполнения курсовой работы является расширение, углубление знаний студента и формирование у него навыков научно-исследовательской деятельности.

Задачи курсовой работы состоят в систематизации научных знаний; углублении уровня и расширении объема профессионально значимых знаний, умений и навыков; формировании умений и навыков самостоятельной организации научно-исследовательской работы; овладении современными методами поиска, обработки и использования информации.

Студент определяет тему курсовой работы в соответствии с перечнем тем, разработанных и утвержденных на кафедрах, а также руководствуясь своими научными интересами и склонностями, в рамках предложенного круга тем. Для правильного выбора темы студент консультируется с руководителем, который поможет определить тему, поставить цели и задачи курсовой работы, даст советы по методике выполнения курсовой работы.

Тематика курсовых работ должна соответствовать задачам изучения данной дисциплины и подготовки специалистов по данному профилю, предусмотренным в государственном образовательном стандарте.

Тема курсовой работы раскрывается на основе изучения разнообразной литературы: учебников, монографий, статей и других источников.



Курсовая работа должна соответствовать следующим **требованиям**:

- быть выполненной на достаточном теоретическом уровне;
- включать анализ не только теоретического, но и эмпирического материала;
- основываться на результатах самостоятельного исследования, если этого требует тема;
- иметь обязательные самостоятельные выводы после каждой главы и в заключении работы;
- иметь необходимый объем;
- быть оформленной по стандарту и выполненной в указанные сроки.

При выборе темы студент должен **учитывать**: её актуальность, познавательный интерес к ней, возможность последующего более глубокого исследования проблемы (написание дипломной работы).

Курсовая работа должна включать: *титульный лист, содержание, введение, основная часть, состоящая из глав и параграфов, заключение, список использованной литературы, приложение.*

Курсовая работа может быть оценена на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка проставляется на титульном листе с подписью научного руководителя

Критериями оценки курсовой работы являются:

- актуальность и степень разработанности темы;
- творческий подход и самостоятельность в анализе, обобщениях и выводах;
- полнота охвата первоисточников и исследовательской литературы;
- уровень овладения методикой исследования;
- научная обоснованность и аргументированность обобщений, выводов и рекомендаций;
- научный стиль изложения;
- соблюдение всех требований к оформлению курсовой работы и сроков ее исполнения.

Текущий и итоговый контроль успеваемости по дисциплине

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Задания на самостоятельную работу по темам 1-2.

Цель: изучить факторы, влияющие на характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях.

Содержание:

1. Решение тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта
3. Подготовка презентации в MS Power Point
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам



5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Отчетность: конспект лекций.

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по темам 3-4.

Цель: изучить значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации.

Содержание:

1. Решение тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта.
3. Подготовка презентации в MS Power Point
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам.
5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Отчетность: конспект лекций.

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по темам 5-6.

Цель: изучить виды и методы анализа внутренней и внешней среды, покупательской стратегии и конкурентов.

Содержание:

1. Решение тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта.
3. Подготовка презентации в MS Power Point
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам.
5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Отчетность: конспект лекций.

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

3.3 Оценка самостоятельной работы студентов магистратуры (СРС)



Контроль самостоятельной работы (КСР) – вид контактной внеаудиторной работы обучающихся по образовательной программе. КСР осуществляется преподавателем по результатам отчетов студентов. Оценка КСР выставляется по пятибалльной системе в отдельную ведомость и учитывается при аттестации студентов по дисциплине в период зачетно-экзаменационной сессии.

3.4 Задания для самостоятельной работы, бизнес-кейсы

а) Пример кейса для групповой работы на семинарских занятиях (из открытых интернет-источников):

Проверяемые компетенции:

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора профессиональной компетенции
ПК-1. Способен применять и использовать на практике полученные знания для составления и анализа информации, являющейся частью реализации управленческой функции в организациях различных организационно-правовых форм и органов государственной власти, использовать количественные и качественные методы информационной диагностики социально-экономических систем, территорий и объектов недвижимости, готовить аналитические материалы, владеть методами оперативного и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков благодаря абстрактному мышлению, анализу, синтезу. Способен применять и использовать на практике полученные знания для проведения научных исследований по проблемам современного менеджмента, в том числе участвовать в проведении научных исследований, дискуссий, семинаров, открытых столов и конференций, способен обобщать и критически оценивать результаты отечественных и зарубежных исследований, представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада.	ПК-1.1 Знает теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметную область и специфику деятельности организации ПК-1.2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа ПК-1.3 Владеет методологией разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечением их выполнения; методами сбора информации, анализа, оценки эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации

Кейс 1. «Непосвященный?» В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Ирищев в их



отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Ирищев был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Ирищеву подчиненные, он отменяет, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что HR-у делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят? Какой стратегии придерживаются участники описанной ситуации?

Кейс 2 «Сверхнагрузка колл-центра». Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали



отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра, в функциональных стратегиях и, возможно, в бизнес-стратегии?

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Критериями оценивания компетенций (результатов) являются активное и конструктивное участие обучающегося в процессе разработки решения, его оценивания, подготовке презентации и самой презентации результатов работы. При этом критериями оценивания компетенций являются полнота ответа, точность ответа, адекватное понимание современных условий применения теории и ее ограничений.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа реферативного типа и т.д.

Критерии и шкала оценивания:

«Зачтено» – обучающийся продемонстрировал владение профессиональными терминами, знаниями, навыками и умениями при решении практико-ориентированного задания, понимает особенности применения теоретические знания при решении задания и применил их, дал ответ достаточно полный и точный.

«Незачтено» - обучающийся неверно применяет профессиональные термины, не понимает их смысл, не смог продемонстрировать знания, навыки и умения при решении практико-ориентированного задания, не применил теоретические знания при решении задания, не может установить связи между знаниями и практикой, плохо ориентируется в теоретическом материале, не может привести развернутые примеры применения теории в практике.

3.5. Примерные тестовые вопросы:

Проверяемые компетенции:

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора профессиональной компетенции
ПК-1. Способен применять и использовать на практике полученные знания для составления и анализа информации, являющейся частью реализации управленческой функции в организациях различных организационно-правовых форм и органов государственной власти, использовать количественные и качественные методы информационной диагностики социально-	ПК-1.1 Знает теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметную область и специфику деятельности организации ПК-1.2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; применять информационные



экономических систем, территорий и объектов недвижимости, готовить аналитические материалы, владеть методами оперативного и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков благодаря абстрактному мышлению, анализу, синтезу. Способен применять и использовать на практике полученные знания для проведения научных исследований по проблемам современного менеджмента, в том числе участвовать в проведении научных исследований, дискуссий, семинаров, открытых столов и конференций, способен обобщать и критически оценивать результаты отечественных и зарубежных исследований, представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада.	технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа ПК-1.3 Владеет методологией разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечением их выполнения; методами сбора информации, анализа, оценки эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации
--	---

Вопросы теста для контроля знаний

1. Характерные признаки «старой» организации (упор на приказ и интуицию)
2. Наиболее значимая взаимосвязь организации устанавливает с внешней средой (нет)
3. Принятие решений, обмен информацией являются частями управленческой функции (да).
4. Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы (всей корпорации).
5. Принятия решений важно для управления (да).
6. Стратегия — это (долгосрочное планирование).
7. Являются ли полномочия ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми (да).
8. Всегда можно выразить в числах важные цели и задачи организаций (нет).
9. Опишите сущность стратегии лидерства по издержкам (по М. Портеру)
10. Реконструкция транспортной магистрали в границах города относится к градостроительной деятельности (да).
11. Основой для разработки черты города является генеральный план города (да).
12. При построении модели BCG было установлено, что относительная доля продукта компании низкая, а темп прироста рынка высокий. Выберите вариант ответа, соответствующий положению продукта в матрице.
13. Сооружения и коммуникации железнодорожного транспорта размещаются в зонах специального назначения (нет).

Критерии и шкала оценки тестовых заданий

<u>Критерии оценивания:</u> Уровень овладения		Кол. правильных ответов, обеспечивающих получение:		
© ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 35



компетенциями в т.ч. - Полнота знаний теоретического контролируемого материала. - Количество правильных ответов.	Зачета	Оценки за экзамен или дифференцированный зачет		
		удовлетвор ительно	хорошо	отлично
Оцениваемый показатель	От 55% и выше правильны х ответов	55% и более правильны х ответов	70% и более правильных ответов	85% и более правильных ответов
Количество тестовых заданий:				
15	8	От 8 до 11	От 11 до 13	13 и более
20	11	От 11 до 14	От 14 до 17	17 и более
25	13	От 13 до 18	От 18 до 21	21 и более
26	14	От 14 до 18	От 18 до 22	22 и более
30	16	От 16 до 21	От 21 до 26	26 и более
40	22	От 22 до 28	От 28 до 34	34 и более

3.6. Контрольные тесты для самостоятельной работы студентов

Проверяемые компетенции:

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора профессиональной компетенции
ПК-1. Способен применять и использовать на практике полученные знания для составления и анализа информации, являющейся частью реализации управленческой функции в организациях различных организационно-правовых форм и органов государственной власти, использовать количественные и качественные методы информационной диагностики социально-экономических систем, территорий и объектов недвижимости, готовить аналитические материалы, владеть методами оперативного и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков благодаря абстрактному мышлению, анализу, синтезу.	ПК-1.1 Знает теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметную область и специфику деятельности организации ПК-1.2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа ПК-1.3 Владеет методологией разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и
© ГУЗ	Выпуск 1
Изменение 0	Экземпляр №1
Стр. 36	



полученные знания для проведения научных исследований по проблемам современного менеджмента, в том числе участвовать в проведении научных исследований, дискуссий, семинаров, открытых столов и конференций, способен обобщать и критически оценивать результаты отечественных и зарубежных исследований, представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада.

обеспечением их выполнения; методами сбора информации, анализа, оценки эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации

Вопрос №1. Стратегический менеджмент – это:

1. процесс принятия решений;
2. наука об управлении сложными объектами;
3. наука и технология стратегического управления;
4. искусство.

Вопрос №2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

1. планирование, организация, руководство и контроль;
2. прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
3. социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.

Вопрос №3. Основное понятие стратегического менеджмента:

1. структура организации;
2. миссия организации;
3. персонал;
4. функции управления;
5. управление в долгосрочной перспективе.

Вопрос №4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

1. организационные;
2. социальные;
3. экономические;
4. политические;
5. исследования ситуации и развития компании.

Вопрос №5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

1. деловой уровень;
2. корпоративный уровень;
3. функциональный уровень.

Вопрос №6. Объектами стратегического менеджмента являются:

1. исследование и развитие;
2. производство;
3. мотивация;
4. маркетинг;
5. различные виды стратегий организации.



Вопрос №7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

1. выбор структуры организации;
2. поиск сферы деятельности;
3. выбор стратегии выживания.

Вопрос №8. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?

1. на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя;
2. на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
3. различий нет;
4. имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

Вопрос №9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

1. военные стратегии и мыслители;
2. философы древности и военные стратеги;
3. немецкие военные стратеги;
4. китайские философы.

Вопрос №10. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

1. отсутствие необходимых ресурсов;
2. неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
3. плохое знание внешнего рынка;
4. новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

Вопрос №11. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

1. портфельная;
2. текущая;
3. деловая (конкурентная);
4. функциональная.

Вопрос №12. Основной целью портфельной стратегии является:

1. разделение труда;
2. определение специфики и особенностей товара конкурента;
3. расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
4. выявление конкурентных преимуществ.

Вопрос №13. Основной целью деловой стратегии является:

1. достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
2. расширение портфеля ценных бумаг;



3. определение работ в подразделениях организации;
4. совершенствование структуры управления.

Вопрос №14. Основной целью функциональной стратегии является:

1. разработка миссии организации;
2. разработка целей и задач в подразделениях организации;
3. определение сроков реализации продукции;
4. выявление потребностей персонала.

Вопрос №15. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

1. эластичность спроса по цене высока;
2. эластичность спроса по цене низка;
3. эластичность спроса по цене нулевая;
4. издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

Вопрос №16. Стратегия дифференциации особенно успешна:

1. в условиях массового спроса;
2. когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
3. когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
4. когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

Вопрос №17. Стратегия сегментации особенно успешна при:

1. торговле однородным товаром;
2. производстве товаров массового спроса;
3. оказании элитных услуг;
4. организации торговли в маленьком городе.

Вопрос №18. Главная цель управления заданиями в организации — это:

1. создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
2. упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
3. создание новых знаний;
4. все предыдущие ответы верны.

Вопрос №19. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

1. стратегию развития рынка;
2. стратегию развития продукта;
3. стратегию проникновения на рынок.

Вопрос №20. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

1. может;
2. не может;
3. может, только если это многоотраслевая компания.

Вопрос №21. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?



1. информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
2. информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
3. изучение специфики товара конкурента.

Вопрос №22. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

1. окружение не будет изменяться;
2. в окружении не будет происходить качественных изменений;
3. в окружении постоянно будут происходить изменения.

Вопрос №23. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

1. сильные стороны отрасли;
2. сильные стороны фирмы;
3. цели фирмы;
4. интересы вашего руководства;
5. квалификация работников;
6. степень зависимости от внешней среды;
7. все перечисленные факторы.

Вопрос №24. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

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

Вопрос №25. SWOT-анализ включает:

1. анализ возможностей организации и вероятных угроз;
2. анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
3. анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
4. все вместе взятое.

Вопрос №26. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

1. SWOT;
2. OTSW;
3. WSOT.

Вопрос №27. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

1. с позиции внешнего окружения;
2. с позиции организации;
3. пункты а, б;
4. пункты а, б не верны.

Вопрос №28. Что такое проблемное окружение?



1. это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
2. это образное обозначение внешней среды организации;
3. так называют конкурентов организации;
4. смысл этого термина — подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
5. это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

Вопрос №29. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

1. в буквальном смысле;
2. анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении;
3. это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
4. это художественный образ.

Вопрос №30. Стратегическая зона хозяйствования — это:

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

Вопрос №31. К какой составляющей *SWOT-анализа* относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

1. сильные стороны;
2. слабые стороны;
3. возможности;
4. угрозы.

Вопрос №32. Стратегические цели имеют отношение:

1. к конкретным отделам организации;
2. к структуре управления;
3. ко всей организации в целом.

Вопрос №33. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

1. материально-техническое обеспечение;
2. продажи;
3. закупки;
4. управление людскими ресурсами;
5. производство;
6. все вышеперечисленное.

Вопрос №34. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

1. совместное предприятие в новой области;
2. концентрическая диверсификация;
3. горизонтальная интеграция или слияние;



4. сокращение;
5. вертикальная интеграция;
6. конгломератная диверсификация.

Вопрос №35. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

1. высокого ранга
2. низкого ранга.

Вопрос №36. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

1. уровень специализации поставщика;
2. концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
3. темпы инфляции и нормы налогообложения;
4. все перечисленные факторы.

Вопрос №37. Конкурентная среда организации определяется:

1. только внутриотраслевыми конкурентами;
2. внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
3. фирмами, производящими замещающий продукт;
4. только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

Вопрос №38. Наличие продуктов-заменителей:

1. уменьшает ценовую власть покупателей;
2. увеличивает ценовую власть покупателей;
3. не влияет на ценовую власть покупателей;
4. увеличивает экспортно-импортное сальдо.

Вопрос №39. Центральная компетенция — это:

1. компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
2. компетенция управленческого персонала фирмы;
3. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
4. уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

Вопрос №40. Конкуренция между городами возникает по поводу:

1. привлечения квалифицированных кадров;
2. привлечения капиталов;
3. привлечения капиталов и кадров;
4. продажи продукции, производимой на территории данных городов.

Вопрос №41. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

1. стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации;
2. стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента;



3. стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
4. стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
5. эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

Вопрос №42. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

1. цели планирования;
2. разработка этапов планирования;
3. структура управления.

Вопрос №43. Процесс стратегического планирования включает:

1. выбор стратегии;
2. изучение рынка;
3. формулировку целей и задач;
4. определение уровней иерархии;
5. оценку возможностей и альтернативных вариантов;
6. мотивацию;
7. реализацию плана.

Вопрос №44. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

1. стратегия работы отдельного исполнителя;
2. стратегия работы отдельного подразделения;
3. стратегия фирмы по всем ее направлениям.

Вопрос №45. Тактические планы разрабатываются:

1. на один день;
2. на один год;
3. на пять лет.

Вопрос №46. Чем отличается тактический план от операционного?

1. тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;
2. тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;
3. операционные и тактические планы — это одно и то же;
4. операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей.

Вопрос №47. Как соотносятся понятия «стратегический план» и «долгосрочный план»?

1. стратегический план — это разновидность долгосрочного плана;
2. долгосрочный план — это разновидность стратегического плана;
3. стратегический и долгосрочный план — близкие, но в то же время различные понятия;
4. долгосрочный и стратегический план — это одно и то же.



Вопрос №48. Что является результатом системы стратегического планирования?

1. определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
2. определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
3. определение финансового плана, стратегий сбыта;
4. определение финансового плана и плана закупок.

Вопрос №49. Какое из приведенных ниже утверждений верно?

1. составление стратегического плана — это функция руководства;
2. составление стратегического плана — это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
3. составление стратегического плана — это функция планового отдела;
4. составление стратегического плана — это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

Вопрос №50. Имеются ли различия между понятиями «программа» и «план» и если да, то в чем они состоят?

1. программа и проект — это, в принципе, одно и то же;
2. программа — понятие более широкое, в рамках программы может быть несколько проектов;
3. проект — понятие более широкое, в рамках проекта может быть несколько программ;
4. программа и проект различаются, поскольку используются на разных стадиях планирования.

Вопрос №51. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании?

1. корпоративная стратегия;
2. стратегия горизонтальной интеграции;
3. функциональная стратегия;
4. стратегия фокусирования;
5. деловая стратегия;
6. операционная стратегия.

Вопрос №52. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:

1. корпоративная стратегия;
2. деловая стратегия;
3. функциональные стратегии;
4. операционные стратегии.

Вопрос №53. Содержание портфельной стратегии включает:

1. расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
2. использование технологий по принципу «двойного назначения»;



3. использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
4. многообразное использование различного рода ресурсов фирмы — материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

Вопрос №54. Виды корпоративной стратегии диверсификации

включают:

1. поглощение;
2. диверсификацию в родственные отрасли;
3. диверсификацию в неродственные отрасли;
4. стратегию свертывания и ликвидации;
5. стратегию приватизации;
6. стратегию многонациональной диверсификации;
7. стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

Вопрос №55. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

1. выбор структуры организации;
2. поиск сферы деятельности;
3. выбор стратегии выживания.

Вопрос №56. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

4. социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
5. ориентация коллектива предприятия на стратегию;
6. привлекательность продукции, отрасли;
7. конкурентоспособность фирмы;
8. корпоративная культура.

Вопрос №57. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

1. концентрированного роста;
2. интегрированного роста;
3. диверсификации;
4. сокращения.

Вопрос №58. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

1. стратегию развития рынка;
2. стратегию развития продукта;
3. стратегию проникновения на рынок.

Вопрос №59. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

1. концентрированного роста;
2. интегрированного роста;



3. диверсификации;
4. сокращения.

Вопрос №60. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

1. стратегия развития продукта;
2. стратегия обратной вертикальной интеграции;
3. стратегия «сбора урожая»;
4. стратегия конгломератной диверсификации;
5. стратегия сокращения расходов.

Вопрос №61. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:

1. увязывает стратегический и оперативный план;
2. распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
3. распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

Вопрос №62. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:

1. организационные;
2. политические;
3. культурные;
4. финансовые.

Вопрос №63. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

1. неправильной последовательности действий при их проведении;
2. консервативности людей;
3. воздействия внешних обстоятельств;
4. недостатка ресурсов для осуществления изменений.

Вопрос №64. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?

1. степень разнообразия деятельности фирмы;
2. размер фирмы;
3. географическое размещение фирмы;
4. технология фирмы;
5. отношение со стороны руководителей и сотрудников;
6. динамизм внешней среды;
7. все перечисленные факторы.

Вопрос №65. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

1. руководству организации;
2. непосредственным исполнителям;
3. руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
4. научным и инженерно-техническим сотрудникам;
5. в равной степени всем работникам организации.



Вопрос №66. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

1. система мотивации персонала;
2. технология менеджмента;
3. реализация совокупности функций.

Вопрос №67. Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:

1. коммерческих;
2. государственных;
3. общественных;
4. всех типов.

Вопрос №68. В чем состоит основная цель бюджета организации?

1. определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
2. определить необходимые ресурсы и их количество;
3. определить источники поступления финансов;
4. определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.

Вопрос №69. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?

1. ментальная правильность;
2. ситуациональность;
3. уникальность;
4. будущая неопределенность;
5. гибкая адекватность.

Вопрос №70. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:

1. использование количественных методов;
2. финансовые и статистические методы;
3. мотивация персонала;
4. эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

Вопрос №71. В основе программно-целевого подхода лежит:

1. установление целей развития системы;
2. разработка различных вариантов ее достижения;
3. отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.

Вопрос №72. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

1. построение «дерева целей»;
2. формирование качественных целей;
3. оценка (ранжирование) качественных целей;
4. определение количественных целей.

Вопрос №73. Целевое управление предполагает:

1. разработку долгосрочных целей;
2. разработку краткосрочных целей;



3. разработку регламентирующей документации.

Вопрос №74. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий?

1. стратегия роста;
2. интеграция;
3. диверсификация;
4. комбинированная стратегия.

Вопрос №75. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?

1. достаточность ресурсов для реализации стратегии;
2. учет внешних опасностей и возможностей;
3. совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
4. все перечисленное.

Вопрос №76. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

1. отсутствие необходимых ресурсов;
2. неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
3. плохое знание внешнего рынка;
4. новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

Вопрос №77. Что позволяет получить использование концепции стратегических хозяйственных подразделений?

1. реализовать систему стратегического управления в долгосрочной перспективе, освободить высшее руководство от рутинной работы;
2. повысить самостоятельность подразделений, повысить конкурентоспособность фирмы, оперативность принимаемых решений;
3. создать организационную структуру, адекватно реагирующую на внешние изменения;
4. все перечисленное.

Вопрос №78. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки?

1. отрасль;
2. организация;
3. продукт;
4. рыночная привлекательность;
5. рыночная привлекательность + продукт;
6. рыночная привлекательность + продукт + организация;
7. рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.



Вопрос №79. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?

1. отрасль;
2. организация;
3. продукт;
4. рыночная привлекательность;
5. рыночная привлекательность + продукт;
6. рыночная привлекательность + продукт + организация;
7. рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

Вопрос №80. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии ограниченных изменений?

1. отрасль;
2. организация;
3. продукт;
4. рыночная привлекательность;
5. рыночная привлекательность + продукт;
6. рыночная привлекательность + продукт + организация;
7. рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

Вопрос №81. В мировой практике используются в каждом конкретном случае следующие виды стратегий при обновлении продукции:

1. наступательная, защитная, поглощающая (лицензирование);
2. промежуточная (рыночные ниши), создание нового рынка, «разбойничья стратегия»;
3. привлечение специалистов, приобретение предприятий;
4. все вышеперечисленные.

Вопрос №82. Одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей корпорации и разработке конкретных программ для их достижения:

1. стратегический менеджмент;
2. стратегическое планирование;
3. стратегическое управление;
4. стратегический маркетинг.

Вопрос №83. Определенная конкретная программа организации, в соответствии с которой осуществляются ее деятельность, дальнейшее совершенствование и управление:

1. стратегия;
2. тактика;
3. планирование;
4. все перечисленное.



Вопрос №84. Разработка и проведение в жизнь различных торговых и рекламных программ для однородного товара, но для различных по своему характеру групп покупателей, составляющих рынок этого товара, например, для тех, кто покупает его в больших количествах, и для тех, кто в малых:

1. стратегия компании обновления продукции;
2. стратегия рекламы;
3. стратегия расширения границ марки;
4. стратегия сегментации рынка.

Вопрос №85. Рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга, уровню затрат на маркетинг:

1. планирование;
2. стратегия компании;
3. стратегия маркетинга;
4. тактика представительства.

Вопрос №86. В мировой практике используются в каждом конкретном случае следующие виды стратегий при обновлении продукции: наступательная, защитная, поглощающая, промежуточная, создание нового рынка, привлечение специалистов, приобретение предприятий:

1. стратегия компании обновления продукции;
2. стратегия компании;
3. стратегия маркетинга;
4. тактика представительства.

Вопрос №87. Стратегии, используемые для роста фирмы:

1. интенсивного роста;
2. интеграционного роста;
3. диверсификационного роста;
4. все названное выше.

Вопрос №88. Стратегическое планирование включает:

1. выработку программы фирмы;
2. формирования ее задач и целей;
3. анализ хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации;
4. все названное выше.

Вопрос №89. Стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Главная задача — доведение целей и задач деловой стратегии до каждого конкретного исполнителя в структурном подразделении:

1. функциональная стратегия;
2. стратегическое планирование;
3. стратегия управления;
4. эффективность управления.



Вопрос №90. Стратегия на уровне отдельных предприятий (фирм), входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача — обеспечить своей фирме устойчивое конкурентное преимущество:

1. стратегия фирмы;
2. деловая стратегия;
3. стратегия конкуренции;
4. стратегическое планирование.

Вопрос №91. Управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг:

1. портфельная стратегия;
2. принципы управления;
3. регулирование;
4. рекомендательные полномочия.

Вопрос №92. Управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга:

1. исследование операций;
2. стратегическое планирование;
3. оперативное планирование;
4. стратегические цели.

Вопрос №93. Фирма использует большое число оптовиков и розничных торговцев. Ее цели — широкий рынок сбыта, признание каналов, массовая реализация и высокая прибыль. Относительная прибыль невысока. Эта стратегия направлена на наибольшее число потребителей:

1. эксклюзивное распределение и сбыт;
2. избирательное распределение и сбыт;
3. интенсивный сбыт;
4. оптовая торговля.

Вопрос №94. Формальная процедура, направленная на рост сбыта и прибыли фирмы и состоящая из двух частей — стратегического планирования и планирования маркетинга:

1. управление;
2. согласование;
3. визирование;
4. планирование.

Вопрос №95. Какая из стратегий развития фирмы предполагает получение результатов на уровне прошлых достижений, но с учетом инфляции?

1. неограниченного роста;
2. стратегия сокращения;
3. ограниченного роста;
4. смешанная стратегия сочетания.



Вопрос №96. Формулирование основных долгосрочных целей и задач и предприятия или компании, согласование последовательности действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей:

1. планирование;
2. стратегия компании;
3. тактика представительства;
4. управление.

Вопрос №97. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:

1. формирование стратегии;
2. изучение внутренней среды;
3. изучение внешней среды;
4. анализ и оценка состояния организации.

Вопрос №98. Основной цикл стратегического менеджмента включает:

1. структуру организации;
2. выбор и обоснование миссии;
3. анализ результатов и выполнение решений.

Вопрос №99. Стратегия – это:

4. управление персоналом организации;
5. выбор уровней управления;
6. план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации.

Вопрос №100. Какой набор из предложенных признаков характеризует особенности стратегического менеджмента?

1. цель, четкая организация работы, учет человеческого фактора, мониторинг качества продукции;
2. миссия, внимание к работе с персоналом, отработанное информационное обеспечение, анализ конкурентных преимуществ, прогноз;
3. цель, миссия, приоритеты, ориентиры, ограничения;
4. профессионализм, проект развития, дерево целей, участие в управлении, мотивация.

Ключ к тестам

Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ
1	С	26	А	51	А,С,Е, F	76	А, В, С
2	В	27	В	52	В, С, D	77	В
3	В, Е	28	Е	53	А	78	F
4	А, В, С, D	29	А	54	С	79	Е
5	В	30	С	55	С	80	Е
6	Е	31	А	56	А, D, Е	81	D
7	С	32	С	57	А, С	82	А
8	D	33	В, С, Е	58	А	83	А
9	А	34	Е	59	D	84	D
10	А	35	В	60	С	85	С
11	А, С, D	36	В	61	А	86	А
12	С	37	В	62	А, D	87	D

13	A	38	B	63	A, B	88	D
14	B	39	A	64	G	89	A
15	A	40	A	65	A	90	B
16	A	41	B	66	A	91	A
17	A	42	B	67	D	92	B
18	D	43	A, C, E	68	A	93	C
19	A	44	C	69	D	94	D
20	C	45	B	70	B	95	C
21	A	46	B	71	C	96	B
22	C	47	B	72	A, B, C, D	97	A
23	G	48	A	73	A	98	B
24	C	49	A	74	B, C	99	C
25	B	50	B	75	D	100	B

Критерии и шкала оценки тестовых заданий

Критерии оценивания: Уровень овладения компетенциями в т.ч. - Полнота знаний теоретического контролируемого материала. - Количество правильных ответов.	Кол. правильных ответов, обеспечивающих получение:			
	Зачета	Оценки за экзамен или дифференцированный зачет		
		удовлетворительно	хорошо	отлично
Оцениваемый показатель	От 55% и выше правильных ответов	55% и более правильных ответов	70% и более правильных ответов	85% и более правильных ответов
Количество тестовых заданий:				
15	8	От 8 до 11	От 11 до 13	13 и более
20	11	От 11 до 14	От 14 до 17	17 и более
25	13	От 13 до 18	От 18 до 21	21 и более
26	14	От 14 до 18	От 18 до 22	22 и более
30	16	От 16 до 21	От 21 до 26	26 и более
40	22	От 22 до 28	От 28 до 34	34 и более

3.7. Задания для подготовки к занятиям семинарского/практического типа

Семинарское задание № 1.



Тема 1. Характеристики и тенденции разработки стратегии в современных условиях.

Упражнение 1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

Вопросы:

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

Упражнение 2.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Вопросы:

1. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
2. Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
3. В какой момент приводить их в действие?

Упражнение 3. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

Вопросы:

Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

Ситуация 1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

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

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.



5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуация 2.

Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга.

Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития.

При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закреплённых в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

Вопросы:

1. Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
2. В чем заключается сущность стратегии развития города?



Ситуация 3.

На фирме, выпускающей канцелярские принадлежности, было проведено анкетирование с целью определения целесообразности реорганизации системы управления предприятием. Высшему управленческому составу фирмы было предложено заполнить анкету оценки потребности в реорганизации.

АНКЕТА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В РЕОРГАНИЗАЦИИ

Содержание вопроса	Да	Нет
1	2	3
1. Увеличивается ли год от года число ваших потенциальных потребителей?		
2. Правильно ли вы понимаете требования потребителей к вашим изделиям или услугам?		
3. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?		
4. Выполняете ли вы производственные графики?		
5. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?		
6. Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?		
7. Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%?		
8. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5%?		
9. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свою фирму?		
10. Расходуете ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?		
11. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?		
12. Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников?		
13. Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?		
14. Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?		

Анкеты с ответами руководства фирмы были переданы рабочей группе, проводившей анкетирование, которая обработала результаты. Данные анкетирования были представлены руководителю фирмы.

Вопросы:

1. Как по результатам проведенного анкетирования установить целесообразность реорганизации системы управления фирмой?
2. Проанализируйте потенциальные возможности улучшения качества продукции, производимой на вашем предприятии, и примите решение о целесообразности реорганизации системы управления предприятием.

Источники: обязательные и дополнительные

Семинарское занятие № 2

Тема 2. Понятие рыночной стратегии и элементы стратегии.

Упражнение 1.



К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом.

Вопросы:

1. Нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?
2. Что бы вы ему ответили?

Упражнение 2.

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2. С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
3. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Упражнение 3.

Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

Вопросы:

Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

Ситуация 1.

Фирма ССТР была создана. несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области. Внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2008г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.



В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

Вопросы:

1. Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
2. Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
3. На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?



4. Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

Ситуация 2.

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока «Можайский»») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Вопросы:

1. Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

Ситуация 3.



Московская фирма «Контакт» существует всего 9 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов (табл. 2.1, 2.2).

Вопросы:

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?

2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Источники: обязательные и дополнительные

Семинарское занятие №3

Тема 3. Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления.

Упражнение 1.

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	



Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

Упражнение 2.

Упражнение 3.

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрывание затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

Вопросы:

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
2. Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Ситуация 1.

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

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было



сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

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

Ситуация 2.

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.



Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы:

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Источники: обязательные и дополнительные

Семинарское занятие №4

Тема 4. Значение рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации.

Упражнение 1.

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Вопросы:

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

Упражнение 2.

Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.

Вопросы:

Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.



Упражнение 3.

При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

Вопросы:

Правильное ли решение было принято?

Ситуация 1.

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба.

Российские производители персональных компьютеров 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 России в отношении таможенных пошлин на эти 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.

Вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

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.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

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 безотзывный депозит.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи.

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

Вопросы:

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 придать фирма?

Ситуация 2.

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Вопросы:



1. Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
2. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
4. Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

Ситуация 3.

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы.

во время кризиса

Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономки — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100 тыс. руб., а импортные (в ГУМе ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.

Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Вопросы:

1. Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
2. Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?



3. 3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
4. Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
5. Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

Источники: обязательные и дополнительные

Семинарское занятие № 5

Тема 5. Формирование и выбор рыночной стратегии.

Упражнение 1.

На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана.

Вопросы:

Правильны ли были его действия?

Упражнение 2.

Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно.

Вопросы:

Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

Ситуация 1.

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности



металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли вы ступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Вопросы:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

1. определение целей организации;
2. анализ внешней и внутренней среды;
3. анализ стратегических альтернатив;
4. выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Ситуация 2.

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксана. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

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.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксана было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт



оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Вопросы:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
2. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

Ситуация 3.

Построенный оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины.

Однако период легкой жизни закончился.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки, и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования.

К технологическим добавились и финансовые проблемы.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов.

Еще раз, проанализировав сложное состояние своего завода, генеральный директор пришел к выводу — нужно менять стратегию развития!

Вопросы:

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор генеральный директор?

Источники: обязательные и дополнительные

Семинарское занятие №6



Тема 6. Анализ внутренней и внешней среды, покупательской стратегии и конкурентов.

Упражнение 1.

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Вопросы:

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

Упражнение 2.

По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

Вопросы:

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

Упражнение 3.



В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области.

Вопросы:

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

Ситуация 1.

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

Когда появились новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. Спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ российских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции свое го ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз — для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

Сценарий 1.

Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.



Сценарий 2.

Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
- необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
- следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3.

Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Сценарий 4.

Компания должна работать по трем направлениям:

- Сырье. Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство.
- необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
- необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

Вопросы:

1. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
2. Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?
3. Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

Ситуация 2.

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным.



Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной.

Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей.

Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами.

Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор Зарубин, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим, лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы:

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ мог ли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? докажите свою точку зрения.

Ситуация 3.

Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы.

Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия.



Организационно-правовой формой фирмы «КОСМОС» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества, В соответствии со ст. 87 Гражданского кодекса РФ участники несут лишь риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

На фабрике существовал также цех «Малютка» который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет.

Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.

В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным».

Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы.

Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например, «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень не скоро.

Вопросы:

1. Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «КОСМОС»?
2. Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы
3. «КОСМОС»?

Источники: обязательные и дополнительные

3.8 Примерные темы для круглого стола:

Проверяемые компетенции:

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора профессиональной компетенции
ПК-1. Способен применять и использовать на практике полученные знания для составления и анализа информации, являющейся частью реализации управленческой функции в организациях различных организационно-правовых форм и органов государственной власти, использовать количественные и качественные методы информационной диагностики социально-	ПК-1.1 Знает теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметную область и специфику деятельности организации ПК-1.2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; применять информационные



экономических систем, территорий и объектов недвижимости, готовить аналитические материалы, владеть методами оперативного и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков благодаря абстрактному мышлению, анализу, синтезу. Способен применять и использовать на практике полученные знания для проведения научных исследований по проблемам современного менеджмента, в том числе участвовать в проведении научных исследований, дискуссий, семинаров, открытых столов и конференций, способен обобщать и критически оценивать результаты отечественных и зарубежных исследований, представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада.	технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа ПК-1.3 Владеет методологией разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечением их выполнения; методами сбора информации, анализа, оценки эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации
--	---

1. Теория организации в системе современного научного знания.
2. Эволюция теории организации как науки.
3. Концепция «административного управления» А. Файоля.
4. Школа «человеческих отношений» Э. Мэйо.
5. Коммуникации в организации.
6. Методы управления персоналом.
7. Принципы и методы организационного проектирования.

Критерии и шкала оценивания:

оценка «зачтено» выставляется студенту, если он принял участие в заседании круглого стола, грамотно и правильно задавал или отвечал на поставленные вопросы, либо выступил с кратким сообщением по теме «круглого стола»

оценка «не зачтено» в случае пассивного участия, отказа от выступления с сообщением.

3.9. Темы рефератов и презентаций:

Реферат – творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования. Другие методы исследования могут, конечно, применяться (и это должно поощряться), но достаточным является работа с литературными источниками и собственные размышления, связанные с темой.

Цель написания реферата – привитие студенту навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

При написании реферата необходимо:

- изучить теоретическую литературу по предмету исследования;
- в развернутом виде представить историю и теорию вопроса;



- осветить основные положения темы реферата;
- указать разные точки зрения на предмет исследования;
- обозначить свое видение проблемы изучения;
- сделать выводы по теме исследования;
- обозначить перспективу изучения проблемы;
- указать литературу по теме исследования;
- приложить глоссарий.

Объем реферата может достигать 10-15 стр.; Подготовка реферата подразумевает самостоятельное изучение студентом нескольких литературных источников (монографий, научных статей и т.д.) по определённой теме, не рассматриваемой подробно на лекции, систематизацию материала и краткое его изложение.

Работа должна быть графически и методически грамотно оформлена. При написании реферата необходимо: а) отобрать учебную и научную литературу по вопросу исследования; б) составить план реферата, в котором следует отразить: *введение*, в котором ставится цель и задачи исследования; *историю и теорию вопроса* (которая может являться составной частью введения или представлять самостоятельную главу); *основную часть работы*; *заключение*, в котором подводятся итоги исследования, а также освещается перспектива дальнейшего изучения проблемы, темы, вопроса; *список литературы, Интернет-ресурсы, глоссарий; приложение* (таблицы, карты и др.) в) при описательном характере темы исследования необходимо осветить точки зрения на проблему ученых, выделить распространенный взгляд на существо проблемы, представить свою точку зрения.

Подготовка презентации по теме реферата (задания)

Практические советы для создания эффективной структуры кадра и удобного восприятия при оформлении результатов работы в виде презентации:

- объекты, которые несут сравнительно самостоятельную, отличную от других информацию, следует графически разделить;
- объекты можно объединить, пользуясь единой формой, цветом, размером или заключением в рамку;
- при компоновке отдельных кадров необходимо следить, чтобы объекты располагались по всему полю кадра;
- главное содержание и компоненты кадра, расположенные в местах плохого восприятия, выделять эффективными способами: контрастный цвет; черная или цветная рамка; контрастный цвет, заключенный в черную рамку; увеличение размера объекта; не следует применять в кадре большое количество цветов, чтобы не создавать пестроты, которая утомляет зрение. Наименьшее утомление глаз вызывают желтый, желто-зеленый, зеленый и светлые ахроматические цвета. Если кадр рассматривается с близкого расстояния, цвета могут быть не очень насыщенными с примесью серого, а если кадр изучают с большого расстояния в пределах учебного кабинета, то необходимы яркие насыщенные тона; система окраски должна четко разграничивать отдельные части кадра.



Проверяемые компетенции:

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора профессиональной компетенции
ПК-1. Способен применять и использовать на практике полученные знания для составления и анализа информации, являющейся частью реализации управленческой функции в организациях различных организационно-правовых форм и органов государственной власти, использовать количественные и качественные методы информационной диагностики социально-экономических систем, территорий и объектов недвижимости, готовить аналитические материалы, владеть методами оперативного и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков благодаря абстрактному мышлению, анализу, синтезу. Способен применять и использовать на практике полученные знания для проведения научных исследований по проблемам современного менеджмента, в том числе участвовать в проведении научных исследований, дискуссий, семинаров, открытых столов и конференций, способен обобщать и критически оценивать результаты отечественных и зарубежных исследований, представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада.	ПК-1.1 Знает теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметную область и специфику деятельности организации ПК-1.2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа ПК-1.3 Владеет методологией разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечением их выполнения; методами сбора информации, анализа, оценки эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации

1. Понятие системы.
2. Специфика организации и развития биологических, технических и социальных систем.
3. Законы организации: общая характеристика и практическое значение.
4. Законы организации первого уровня.
5. Организация и методы принятия решений.
6. Координация деятельности в организациях.
7. Организационная культура современной фирмы.
8. Организационное поведение и менеджмент.
9. Система организационного поведения, ее структура.
10. Основные теории и модели организационного поведения.
11. Законы организации второго уровня.
12. Законы социальной организации
13. Актуальные проблемы и перспективы развития теории организации.
14. Становление организационного поведения как научной дисциплины
15. Современная фирма как система.



3.10 Примерные темы курсовых работ

Проверяемые компетенции:

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора профессиональной компетенции
ПК-1. Способен применять и использовать на практике полученные знания для составления и анализа информации, являющейся частью реализации управленческой функции в организациях различных организационно-правовых форм и органов государственной власти, использовать количественные и качественные методы информационной диагностики социально-экономических систем, территорий и объектов недвижимости, готовить аналитические материалы, владеть методами оперативного и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков благодаря абстрактному мышлению, анализу, синтезу. Способен применять и использовать на практике полученные знания для проведения научных исследований по проблемам современного менеджмента, в том числе участвовать в проведении научных исследований, дискуссий, семинаров, открытых столов и конференций, способен обобщать и критически оценивать результаты отечественных и зарубежных исследований, представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада.	ПК-1.1 Знает теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметную область и специфику деятельности организации ПК-1.2 Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа ПК-1.3 Владеет методологией разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечением их выполнения; методами сбора информации, анализа, оценки эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации

1. Теория организации в системе современного научного знания.
2. Эволюция теории организации как науки.
3. «Научное управление» Ф.У.Тейлора.
4. Бюрократическая организация Вебера.
5. Тектология Богданова.
6. Концепция «административного управления» А.Файоля.
7. Школа «человеческих отношений» Э.Мэйо.
8. Понятие системы. Специфика организации и развития биологических, технических и социальных систем.
9. Современная фирма как система.
10. Законы организации: общая характеристика и практическое значение.
11. Законы организации первого уровня.
12. Законы организации второго уровня.
13. Законы социальной организации



14. Организация и методы принятия решений.
15. Координация деятельности в организациях.
16. Коммуникации в организации.
17. Методы управления персоналом.
18. Принципы и методы организационного проектирования.
19. Организационная культура современной фирмы.
20. Актуальные проблемы и перспективы развития теории организации.
21. Становление организационного поведения как научной дисциплины.
22. Организационное поведение и менеджмент.
23. Система организационного поведения, ее структура.
24. Основные теории и модели организационного поведения.
25. Социальная система организации. Классификация стратегических задач
26. Классификация условий деятельности организации
27. Методика управления по слабым сигналам. Условия эффективного применения управления по слабым сигналам
28. Методологическая основа стратегического менеджмента
29. Модели поведения организации
30. Организационные стратегии с целью изменения условий рынка и отрасли
31. Стратегии диверсифицированного роста
32. Стратегии интегрированного роста
33. Стратегии концентрированного роста
34. Стратегии сокращения
35. Стратегические неожиданности.
36. Характеристики чрезвычайных ситуаций

Критериями и шкалой оценивания курсовой работы являются:

«Отлично» выставляется при наличии в работе полного охвата относящихся к теме нормативных материалов и специальной литературы, наличия творческого подхода к написанию курсовой, проявления студентом эрудиции, владение материалом и элементов научного исследования, правильность и научное обоснование выводов, грамотность текста и стиль его изложения, аккуратность оформления работы, своевременность ее выполнения и представления для проверки.

«Хорошо» выставляется при наличии в работе широкого охвата относящихся к теме нормативных материалов и специальной литературы, наличия творческого подхода к написанию курсовой, научное обоснование выводов, грамотность текста и стиль его изложения, аккуратность оформления работы, своевременность ее выполнения и представления для проверки.

«Удовлетворительно» выставляется при наличии в нормативных материалов и специальной литературы, наличия статистического материала, грамотность текста и стиль его изложения, своевременность ее выполнения и представления для проверки.



«Неудовлетворительно» выставляется при отсутствии в работе обзора относящихся к теме нормативных материалов и специальной литературы, не владение материалом, отсутствия элементов научного исследования.

3.11 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Формирование рыночных стратегий» проводится в форме текущей, рубежной и итоговой (промежуточной) аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке студентов и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (кейсы, тесты, опросы);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Контроль за выполнением студентами каждого вида работ может осуществляться поэтапно и служит основанием для предварительной и рубежной аттестации по дисциплине.

Рубежная аттестация обучающихся проводится преподавателем в целях подведения промежуточных итогов текущей успеваемости студентов, анализа состояния учебной работы, выявления неуспевающих, ликвидации задолженностей.

К рубежному контролю относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- по результатам проведения рубежного контроля уровня усвоения знаний (с помощью тестовых заданий);

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине «Формирование рыночных стратегий» требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности): 38.04.02 Менеджмент в форме зачета курсовой работы .

Зачет проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма проведения зачета определяется кафедрой (устный –



по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам зачета носит недифференцированный характер – зачтено / не зачтено, по результатам курсовой работы – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Все виды текущего и рубежного контроля осуществляются на практических занятиях.

Итоговый контроль по дисциплине осуществляется в форме зачета и курсовой работы (2 семестр).

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения студентами знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.

Краткая характеристика процедуры реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице:

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
1	Реферат (доклад)	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Доклад - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской или научной темы. Тематика рефератов (докладов) выдается на занятии, выбор темы осуществляется студентом самостоятельно. Подготовка осуществляется во	Темы рефератов (докладов)



		внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие студенты группы.	
2	Тренинг, проблемная, задача, кейс, деловая игра, ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, ожидаемый результат по игре
4	Обсуждение на «круглом столе», дискуссии, полемика, диспут, дебаты	Осуществляется по итогам каждого выступления. Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения представленной темы, спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень вопросов для обсуждения, дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов
5	Устный опрос	Устный опрос по основным терминам может проводиться в начале/конце лекционного или семинарского занятия в течение 15-20 мин. Либо устный опрос проводится в течение всего семинарского занятия по заранее выданной тематике. Выбранный преподавателем студент может отвечать с места либо у доски.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
6	Курсовой проект (работа)	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве; выявлять уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, а также навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов (работ)
7	Тест	Проводится семинарских занятиях. Позволяет оценить уровень знаний студентами теоретического материала по дисциплине. Осуществляется на бумажных или электронных носителях по вариантам. Количество вопросов в каждом варианте определяется преподавателем. Отведенное время на подготовку определяет преподаватель.	Фонд тестовых заданий
8	Зачет, Экзамен	Проводится в заданный срок, согласно графику учебного процесса. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных	Комплект вопросов к зачету, экзамену



		компетенций студента. Компонент «знать» оценивается теоретическими вопросами по содержанию дисциплины, компоненты «уметь» и «владеть» - практикоориентированными заданиями. Аудиторное время, отведенное студенту, на подготовку - 60 мин.	
--	--	--	--

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Формирование рыночных стратегий» включает:

- перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования;
- описание шкал оценивания;
- критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции(ий).

Фонд оценочных средств по дисциплине «Формирование рыночных стратегий» представлен в приложении 1.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1 – Основная и дополнительная литература

№	Наименование и полное библиографическое описание	Количество экземпляров в библиотеке
Основная литература		
1	Буров, М. П. Уроки прошлого и современные особенности развития российской экономики : монография / М. П. Буров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 440 с. - ISBN 978-5-394-04223-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1450807	Электронный доступ через ЭБС Университета
2	Буров, М. П. Государственное регулирование национальной экономики: современные парадигмы и механизмы развития российских регионов : монография / М. П. Буров. — 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая	Электронный доступ через ЭБС
© ГУЗ		Выпуск 1
		Изменение 0
		Экземпляр №1
		Стр. 83

	корпорация «Дашков и К°», 2020. — 343 с. - ISBN 978-5-394-03735-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1081673	Университета
Дополнительная литература		
1	Буров, М. П. Планирование и организация землеустроительной и кадастровой деятельности : учебник для бакалавров / М. П. Буров. — 3-е изд., доп. и перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 336 с. - ISBN 978-5-394-03768-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1091148	Электронный доступ через ЭБС Университета
2	Буров, М. П. Региональная экономика и управление территориальным развитием : учебник для магистров / М. П. Буров. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 446 с. - ISBN 978-5-394-03303-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1091145	Электронный доступ через ЭБС Университета
3	Буров, М. П. Экономика России : методическое пособие / М. П. Буров. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2018. - 134 с. - ISBN 978-5-394-03093-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232789	Электронный доступ через ЭБС Университета
4	Донцова, О. И. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07859-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452429	Электронный доступ через ЭБС Университета
5	Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-98281-403-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1008664	Электронный доступ через ЭБС Университета
6	Стратегический маркетинг для магистров : учебник / под общ. ред. О.Н. Жильцовой. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 316 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа http://www.znanium.com]. - ISBN 978-5-9558-0434-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1016616	Электронный доступ через ЭБС Университета

Таблица 5.2 – Перечень нормативных источников

№	Наименование нормативно-правового акта	Режим доступа
1.	Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г.).	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
2.	Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998г. №145-ФЗ (принят ГД ФС РФ 17 июля 1998г.) (ред. от 5 августа 2000г.)	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
3.	Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994г. № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21 октября 1994г.) (ред. от 15 мая 2001г.).	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
4.	Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант

	1996г. № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22 декабря 1995г.) (ред. от 17 декабря 1999г.).	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
5.	Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998г. №146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16 июля 1998г.) (ред. от 24 марта 2001г.).	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
6.	Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000г. №117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19 июля 2000г.) (ред. от 30 мая 2001г.).	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
7.	Федеральный закон от 9 июля 1999г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
8.	Федеральный закон от 25 февраля 1999г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
9	Федеральный закон от 22 апреля 1996г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
10	Федеральный закон от 26 декабря 1995г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
11	Закон РФ от 27 декабря 1991г. № 2116-1 «О налоге на прибыль предприятий и организаций».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
12	Закон РФ от 12 декабря 1991г. № 2033-1 «О налоге на операции с ценными бумагами».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
13	Закон РСФСР от 26 июня 1991г. № 1488-1 «Об инвестиционной деятельности в РСФСР».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru
14	Федеральный закон от 2 декабря 1990г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности».	Информационно-консультационная, нормативно-правовая база Консультант [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.Consultant.ru

Таблица 5.3 – Перечень периодических изданий

№	Наименование нормативно-правового акта	Режим доступа
1.	Бюллетень иностранной коммерческой информации.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://library.vavt.ru/site/biki
2.	Внешнеэкономический бюллетень.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rfej.ru/rvv

3.	Внешняя торговля.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://вэд24.рф/
4.	Вопросы экономики.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vopreco.ru/jour
5.	Деньги и кредит.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rjmf.econs.online/
6.	Журнал для акционеров	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ao-journal.ru/
7.	Имущественные отношения в РФ	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iovrf.ru/
8.	Инвестиции в России.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.ivrv.ru/
9	Мировая экономика и МЭО	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.imemo.ru/
10	Общество и экономика	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://oie.jes.su/
11	Российская газета.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rg.ru/
12	Российский экономический журнал.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.re-j.ru/
13	Рынок ценных бумаг	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.fin-izdat.ru/journal/
14	Финансы	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.finance-journal.ru/
15	Финансы и кредит	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.fin-izdat.ru/
16	Экономика и жизнь.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.eg-online.ru/
17	Экономист.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://economist-online.ru/
18	Экономическое развитие России.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://edrussia.ru/
19	Эксперт	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://expert.ru/
20	Financial Times.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ft.com/
21	International Economic Review.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://economics.sas.upenn.edu/
22	The Economist.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.economist.com/

6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1 – Описание информационных ресурсов необходимых для освоения дисциплины

№	Адрес сайта и его описание	Перечень материалов представленных на сайте		
© ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 86



1.	www.mcx.ru	Сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации
2.	http://www.library.khstu.ru	Научная библиотека электронных журналов по естественным наукам
3.	www.delpress.ru	журнал «Стратегический менеджмент»
4.	www.fin-izdat.ru	журналы издательского дома «Финансы и кредит»
5.	www.globfin.ru/link.htm	мировая экономика финансы и инвестиции
6.	http://www.strplan.ru/articles/tegori/strategy/htm	стратегическое управление и планирование
7.	www.ecsocman.edu.ru	федеральный образовательный портал (экономика, социология менеджмент)
8.	www.hbr.com	Harvard Business Review
9.	www.hbr-russian.ru	Harvard Business Review Россия
10.	ZNANIUM.com , Лань, IPRbooks.	Коллекция электронных версий изданий (книг, журналов, статей и пр.), сгруппированных по тематическим и целевым признакам.
11.	https://www.rsl.ru/ru/editions/	Российская государственная библиотека
12.	https://www.Consultant.ru	Консультант плюс -
13.	https://www.garant.ru	Гарант
Государственные структуры Российской Федерации		
1	www.government.ru	Правительство РФ
2	www.l.minfin.ru	Министерство финансов РФ
3	www.cbr.ru	Центральный банк РФ
4	www.fesm.ru	Федеральная служба по финансовым рынкам РФ.
5	www.nalog.ru	Федеральная налоговая служба РФ
6	www.ice.ru.exp	Экспертный совет о фондовом рынке
7	www.rts.ru	Российская торговая система (РТС)
8	www.nyse.com	зарубежный фондовый рынок NYSE
9	www.nasdaq.com	The Nasdaq Stock Market
Саморегулируемые организации и ассоциации участников		
1	www.naufor.ru	Национальная Ассоциация Участников Фондового Рынка
2	www.partad.ru	Ассоциация регистраторов и депозитариев (ПАРТАД)
3	www.cic.ru	Центр коллективных инвестиций
4	www.ricd.ru	Российский институт корпоративных директоров
5	www.eeg.ru	Экономическо-экспертная группа (ЭЭГ)
Международные организации		
1	www.worldbank.org	Всемирный банк
2	www.imf.org	Международный валютный фонд
3	www.ifc.org	Международная финансовая корпорация
4	www.ebrd.org	Европейский банк реконструкции и развития
5	www.hhs.se	Русско-европейский центр экономической политики
Информационно-аналитические агентства и агентства новостей		
1	www.interfax-agency.com	Политические, деловые, финансовые новости
2	www.akdi.ru	Экономика и жизнь. Подборка статей по экономике
3	www.park.ru	«Гарант-Парк» Политические новости, аналитика
4	www.finmarket.ru	Финмаркет: полный спектр экономической информации
5	www.rbc.ru	РосБизнесКонсалтинг Информационный сервер компании
6	www.akm.ru	АК&М Информация о компании
Электронная литература		
1	http://urban.hse.ru	Высшая школа урбанистики
2	http://developerov.net	Сайт союза девелоперов
3	http://www.urbanecomomics.ru	Фонд «Институт экономики города»
4	http://ef-development.ru	Сайт автора книги «Эффективный девелопмент»
5	http://www.restate.ru	Портал рынка недвижимости
6	http://www.pppinrussia.ru	ГЧП в России – Государственно-частное партнерство
7	http://www.investinfra.ru	Концессии и инфраструктурные инвестиции, журнал
8	http://www.pppjournal.ru	ГЧП Журнал
9	http://p3institute.ru	Институт развития ГЧП
10	http://pppcenter.ru	Центр развития ГЧП
11	http://www.pppi.ru	Единая информационная система ГЧП



12	http://ikrt.ru	Институт комплексного развития территорий
13	http://www.российский-союз-инженеров.рф	Раздел «Стратегии развития территорий»
14	http://www.lengineering.ru	Раздел «Комплексное развитие территорий»
15	http://www.gud-estate.ru	Российская гильдия управляющих и девелоперов
16	http://www.irn.ru	Индикаторы рынка недвижимости
17	http://uli.org	Сайт Института развития городских земель
18	http://dtg-consult.com	DTGroup. Развитие территорий
19	www.delpress.ru	Журнал «Стратегический менеджмент»
20	www.fin-izdat.ru	журналы издательского дома «Финансы и кредит»
21	www.globfin.ru/	мировая экономика финансы и инвестиции
22	http://www.strplan.ru/	стратегическое управление и планирование
23	www.ecsocman.edu.ru	федеральный образовательный портал
24	www.hbr.com	Harvard Business Review
25	www.hbr-russian.ru	Harvard Business Review Россия
26	www.interscience.wiley.com	электронная библиотека
27	www.knigafund.ru	электронно-библиотечная система «КнигаФонд»
28	www.medien.ru	экономические журналы
29	www.managment.aanet.ru	библиотека менеджмента

Сайты крупнейших девелоперов России

1	http://www.su155.ru	ГК «СУ-155»
2	http://www.tashir.ru	ГК «Ташир»
3	http://www.absrealty.ru	ГК «Абсолют»
4	http://www.glavstroy.ru	«Главстрой»
5	http://www.lsrgroup.ru	Группа ЛСР
6	http://www.pik.ru	ГК «ПИК»
7	http://www.morton.ru	ГК «Мортон»
8	http://fsk-lider.ru	ФСК «Лидер»
9	http://www.dsk1.ru	ДСК-1
10	http://www.lenspecsmu.ru	ГК «Эталон»
11	http://capitalgroup.ru	Capital Group
12	http://www.mosipoteka.ru	ГК «Миц»
13	http://inteco.ru	«Интеко»
14	http://www.crocusgroup.ru	Crocus Group
15	http://www.donstroy.com	«Дон-Строй Инвест»
16	http://www.msm-5.ru	Мосстроймеханизация-5
17	http://www.barkli.ru	Корпорация «Баркли»
18	http://www.kortros.ru	ГК «Кортрос»
19	http://hals-development.ru	«Галс-Девелопмент»
20	http://www.incom-development.ru	Корпорация «Инком»
21	http://regionsgroup.ru	Группа «Регионы»
22	http://www.vedis.ru	«Ведис Групп»
23	http://krost-concern.ru	ГК «Крост»
24	http://www.ravenrussia.com	RavenRussia
25	http://www.kr-pro.ru	KR Properties
26	http://www.psngroup.ru	Группа ПСН
27	http://www.afi-development.com	AFI Development
28	http://www.gras-group.ru	ГК «Грас»

Консультанты на рынке коммерческой недвижимости России

1	http://www.2b-realty.ru	2B-Realty
2	http://www.asteragroup.ru	Astera
3	http://blackwood.ru	Blackwood
4	http://www.bluestone.ru	Bluestone Group
5	http://www.cbre.ru	CB Richard Ellis
6	http://www.colliers.com	Colliers International
7	http://www.cushmanwakefield.ru	Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko
8	http://www.dtzglobal.com	DTZ
9	http://www.deltarealty.ru	DeltaRealty
10	http://www.ey.com	Ernst & Young



11	http://www.gvasawyer.ru	GVA Sawyer Consulting
12	http://www.jll.ru/russia/ru-ru	Jones Lang LaSalle
13	http://www.knightfrank.ru	Knight Frank
14	http://macon-realty.ru	MACON Realty Group
15	http://www.mayfairproperties.ru	Mayfair Properties
16	http://naibecar.com	NAI Bekar
17	http://www.praedium.ru	Praedium
18	http://rrg.ru	Russian Research Group
19	http://www.ricci.ru	S. A. Ricci / King Sturge
20	http://vesco-consulting.ru	Vesco Consulting
21	http://www.digcons.ru	Дайджест Консалтинг
22	http://stratum.ru	Корпорация СТРАТУМ

7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО).

На практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения Microsoft Power Point, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.

Информационные технологии:

- сбор, хранение, систематизация и выдача учебной и научной информации;
- обработка текстовой, графической и эмпирической информации;
- подготовка, конструирование и презентация итогов исследовательской и аналитической деятельности;
- самостоятельный поиск дополнительного учебного и научного материала, с использованием поисковых систем и сайтов сети Интернет, электронных энциклопедий и баз данных;
- использование электронной почты преподавателей и обучающихся для рассылки, переписки и обсуждения возникших учебных проблем.

Информационные справочные системы

В ходе реализации целей и задач по дисциплине обучающиеся могут при необходимости использовать возможности информационно-справочных систем, электронных библиотек и архивов.

Информационно-справочные и информационно-правовые системы: информационно-справочные и поисковые системы Yandex, Google.

Профессиональные базы данных: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», Справочно-правовая система «Гарант»

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

№	Адрес сайта и его описание	Перечень материалов, представленных на сайте
1	https://e.lanbook.com/	Электронно- библиотечная система «Издательство Лань»



2	http://znanium.com/	Электронно- библиотечная система ZNANIUM.COM
3	https://www.biblio-online.ru/	Электронная библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ»
4	http://www.iprbookshop.ru/	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS
5	https://guz.bibliotech.ru	Электронно-библиотечная система ГУЗ

8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Формирование рыночных стратегий» используются:

Аудитория 5200 для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, занятий практического типа:

Рабочее место преподавателя. Рабочие места обучающихся. Стенды образовательные. Стационарный компьютер – 12 шт., ноутбук DELL – 8 шт. Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО), 1С: Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях

Аудитория 5210 (Лаборатория экономической статистики и анализа) для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, занятий практического типа:

Рабочее место преподавателя. Рабочие места обучающихся. Проекционная панель LG 43UK6390PLG – 1 шт., стационарный компьютер – 9 шт. Моноблок – 1 шт. Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), 1С: Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях, Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО), Autodesk Education 2019 (Autodesk AutoCAD, Autodesk Revit Architect, Autodesk Civil 3D, Autodesk 3ds MAX – академические лицензии), GRAPHISOFT (ArchiCad 24 Russian, Базовый BIMcloud, MEP Modeler – академические лицензии), Adobe Photoshop, CorelDRAW, Консультант Плюс, Гарант.

Аудитории - помещения для самостоятельной работы обучающихся, имеется подключение к сети «Интернет» и доступ в электронную информационно-образовательную среду:

Читальный зал библиотеки. Рабочие места студентов. Компьютеры 12 шт. Microsoft Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО). Доступна вся учебная и методическая литература, включая доступ к ЭБС.

Аудитории 2203-2209, 2213, 2212 (компьютерные классы)

Рабочие места обучающихся. Проекционная панель LG 43UK6390PLG – 1 шт., стационарный компьютер – 9 шт. Моноблок – 1 шт. Windows, Microsoft Office



(академическая лицензия), Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО), Autodesk Education 2019 (Autodesk AutoCAD, Autodesk Revit Architect, Autodesk Civil 3D, Autodesk 3ds MAX – академические лицензии), GRAPHISOFT (ArchiCad 24 Russian, Базовый BIMcloud, MEP Modeler – академические лицензии), Adobe Photoshop, CorelDRAW, Консультант Плюс, Гарант.

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиамаериалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:



- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.