МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГЕОДЕЗИИ И КАРТОГРАФИИ
(МИИГАиК)

Факультет управления территориями
Кафедра управления недвижимостью и развитием территорий

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН**
**ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 5387FD2AF5B17FED816FDE9A1D4973B1
Владелец: Степанченко Алексей Леонидович
Действителен: с 21.07.2025 по 14.10.2026

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор
А. Л. Степанченко
15 мая 2026 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО «Б1.О.04.05 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки: Государственное и муниципальное управление развитием территорий в условиях цифровой трансформации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 4 года

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

Москва, 2026

**Разработчики:**
Доцент кафедры Управления недвижимостью и развитием территорий, к.т.н., доцент Титова О. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Минобрнауки от 13.08.2020 № 1016

Согласование и утверждение

| № | Подразделение | Ответственное лицо | ФИО | Виза | Дата, протокол (при наличии) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | факультет Управления территориями | Председатель ученого совета факультета | Воронцова А. А. | Рассмотрено | 25.11.2025, № 8-2025 |

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

3. Место дисциплины в структуре ОП

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

5. Содержание дисциплины
   5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
   5.2. Содержание разделов, тем дисциплины и формы текущего контроля

6. Оценочные материалы текущего контроля

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

8. Порядок проведения промежуточной аттестации

9. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
   9.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
   9.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
   9.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
   9.4. Оборудование и технические средства обучения

10. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - заключается в получении обучающимися теоретических знаний о формировании стратегий развития организации, общекультурных, общепрофессио-нальных и профессиональных компетенций студентов, определяющих их готовность и способность, как будущих специалистов к эффективному применению базовых теоретических знаний и основных практических навыков стратегического управления инновационной организацией.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды; ;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий; ;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа; ;
- формирование умений на основе изученных возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив, выбрать и обосновать оптимальную конкретную стратегию развития предприятия или организации; ;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям; .

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-10.1 Использует методы экономического планирования

*Знать:*

УК-10.1/Зн1 Основных экономических концепций, главных закономерностей развития экономики на микро- и макроуровнях, основных показателей, характеризующих развитие национальной и мировой экономики

УК-10.1/Зн2 Основных теоретических аспектов и практических приемов для экономического обоснования оптимального управленческого решения в области разработки и внедрения новых направлений деятельности организации

УК-10.1/Зн3 Экономических законов производства и методов планирования: спроса и предложения, рыночного ценообразования, положительные и отрицательные стороны рыночной и нерыночной экономики

*Уметь:*

УК-10.1/Ум1 Находить и использовать экономическую информацию, владеть методами ее анализа и навыками расчета экономических показателей

УК-10.1/Ум2 Применять современные методики и технологии для экономического обоснования в процессе принятия управленческого решения по выбору оптимального варианта развития организации

УК-10.1/Ум3 Оценивать постоянно изменяющуюся социально-экономическую ситуацию в организации и ее влияние на возникновение управленческих проблем и задач

*Владеть:*

УК-10.1/Нв1 Навыками выявления проблем экономического характера при анализе конкретных ситуаций в различных областях жизнедеятельности и принимать обоснованные экономические решения, выбирая оптимальный способ их реализации

УК-10.1/Нв2 Навыками сбора и обработки информации для принятия решения по экономическому обоснованию оптимального варианта и экономически целесообразного направления развития организации

УК-10.1/Нв3 Навыками решения простейших задач по планированию; навыками графического иллюстрирования вопросов экономики

УК-10.2 Проводит анализ экономической и финансовой деятельности для принятия экономических решений; использует методы экономического планирования

*Знать:*

УК-10.2/Зн1 Актуальных маркетинговых концепций, позволяющих выработать оптимальные управленческие решения для формирования стратегии развития организации

УК-10.2/Зн2 Основных закономерностей создания и развития новых перспективных направлений бизнеса путем разработки инновационных программ и проектов с учетом рисков и неопределенности рыночной ситуации

УК-10.2/Зн3 Основных методик маркетингового анализа и технологий для разработки и внедрения новых перспективных направлений бизнеса путем реализации инновационных программ и проектов с учетом рисков и неопределенности рыночной ситуации

*Уметь:*

УК-10.2/Ум1 Практически использовать теоретические знания в области маркетинга для определения собственной рыночной позиции организации и ее успешной трансформации

УК-10.2/Ум2 Применять современные методики экономического обоснования проектов, разрабатывать бизнес-планы проектов инновационного развития организации

УК-10.2/Ум3 Применять современные методики маркетингового анализа и другие маркетинговые инструменты для принятия обоснованного экономического решения в процессе разработки и освоения инновационных проектов

*Владеть:*

УК-10.2/Нв1 Навыками формирования маркетинговой программы организации

УК-10.2/Нв2 Навыками расчетов экономического обоснования проектов, рисков в условиях неопределенности в процессе разработки и реализации новых направлений деятельности организации

УК-10.2/Нв3 Навыками сбора и обработки маркетинговой информации о рыночной конъюнктуре, имеющей значение для реализации обоснованных экономических решений при разработке и реализации инновационных проектов и программ в профессиональной деятельности

УК-10.3 Применяет экономические инструменты в профессиональной деятельности; использует методы экономического планирования

*Знать:*

УК-10.3/Зн1 Основных закономерностей создания и развития новых перспективных направлений бизнеса путем разработки инновационных программ и проектов с учетом рисков и неопределенности рыночной ситуации

УК-10.3/Зн2 Основных экономических концепций, главных закономерностей развития экономики на микро- и макроуровнях, основных показателей, характеризующих развитие национальной и мировой экономики; основных направлениях экономической политики государства и их воздействия на развитие различных сфер экономики страны

*Уметь:*

УК-10.3/Ум1 Систематизировать и обрабатывать информацию и использовать информационную базу сделок с недвижимостью и других баз и реестров для оценки стоимости недвижимости

УК-10.3/Ум2 Находить и использовать экономическую информацию, владеть методами её анализа и навыками расчёта экономических показателей

*Владеть:*

УК-10.3/Нв1 Навыками применения методики оценки недвижимости с учетом целей оценки и спецификации конкретного объекта недвижимости для разработки основных направлений развития предприятия

УК-10.3/Нв2 Навыками выявления проблем экономического характера при анализе конкретных ситуаций в различных областях жизнедеятельности и принимать обоснованные экономические решения, выбирая оптимальный способ их реализации

ОПК-3 Способен анализировать и применять нормы конституционного, административного и служебного права в профессиональной деятельности; использовать правоприменительную практику.

ОПК-3.1 Знает нормы права, регулирующие сферу государственного и муниципального управления

*Знать:*

ОПК-3.1/Зн1 Базовых экономических понятий; объективных основ функционирования экономики и поведения экономических субъектов; сущности и составных элементов экономических явлений и показателей

ОПК-3.1/Зн2 Методов построения экономических моделей объектов, явлений и процессов; основных экономических проблем и методологических подходов к их описанию

ОПК-3.1/Зн3 Основных актуальных технологий и методов разработки и принятия обоснованных управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды в процессе формирования и реализации инновационных проектов организации для обеспечения экономической эффективности

*Уметь:*

ОПК-3.1/Ум1 Интерпретировать экономические явления и процессы в соответствии с базовыми экономическими категориями; определять мотивы экономической деятельности экономических субъектов

ОПК-3.1/Ум2 Анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и рассчитывать основные экономические показатели

ОПК-3.1/Ум3 Выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций; выявлять направления развития и проблемы национальной экономики и определять способы государственного регулирования национальной экономики

*Владеть:*

ОПК-3.1/Нв1 Навыками пользоваться методами анализа экономических процессов и явлений

ОПК-3.1/Нв2 Навыками применять методы и приемы анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических моделей; методологией экономического исследования

ОПК-3.1/Нв3 Навыками использовать методы принятия оптимальных управленческих решений в профессиональной деятельности при реализации инновационной деятельности

ОПК-3.2 Умеет анализировать и применять нормы права в профессиональной деятельности

*Знать:*

ОПК-3.2/Зн1 О сущности тактических и стратегических управленческих решений, принципах корпоративной социальной ответственности за результат при определении стратегического направления развития предприятия

ОПК-3.2/Зн2 О влиянии факторов внешней и внутренней среды предприятия на процесс и ожидаемый результат управленческого решения при формировании стратегического направления развития предприятия

ОПК-3.2/Зн3 Алгоритма выбора приемлемой и оптимальной для предприятия инновационной стратегии развития в условиях сложившейся рыночной конъюнктуры

*Уметь:*

ОПК-3.2/Ум1 Формировать и экономически обосновать выбор оптимальной инновационной стратегии и оценить эффективность ее применения

ОПК-3.2/Ум2 Использовать методы принятия оптимальных управленческих решений в профессиональной деятельности при реализации инновационной деятельности

ОПК-3.2/Ум3 Формировать и экономически обосновать выбор оптимальной инновационной стратегии и оценивать эффективность ее применения

*Владеть:*

ОПК-3.2/Нв1 Навыками сбора необходимой информации и выбира оптимального организационно-управленческого решения в профессиональной деятельности, связанной с реализацией инновационных проектов и готовность нести за них ответственность

ОПК-3.2/Нв2 Навыками на основе имеющейся информации разрабатывать управленческие решения по формированию стратегии развития предприятия путем реализации инновационных проектов и программ

ОПК-3.2/Нв3 Навыками принятия управленческого решения в условиях динамической неопределенности и его экономического обоснования как оптимального варианта при разработке инновационной стратегии развития

ОПК-3.3 Владеет навыками использования правоприменительной практики в профессиональной деятельности

*Знать:*

ОПК-3.3/Зн1 О технологии и методах правоприменительной практики в профессиональной деятельности

*Уметь:*

ОПК-3.3/Ум1 Использовать для решения конкретных прикладных задач существующие в теории технологии и методы правоприменительной практики в профессиональной деятельности

*Владеть:*

ОПК-3.3/Нв1 Навыками применять при решении проблемных ситуаций в профессиональной деятельности технологии и методы правоприменительной практики

ПК-1 Способен сопровождать подготовку документов территориального планирования, градостроитльного зонирования, нормативов градостроительного проектирования и документации по планировке территорий.

ПК-1.1 Сбор и обработка исходных данных для подготовки документов территориального планирования, градостроительного зонирования, нормативов градостроительного проектирования и документации по планировке территорий

*Знать:*

ПК-1.1/Зн2 Показателей экономической эффективности портфеля недвижимости

ПК-1.1/Зн3 Основных принципов и технологий использования инвестиционных ресурсов организации при реализации инновационных проектов на стадиях разработки и последующей эксплуатации с учетом вероятных рисков

*Уметь:*

ПК-1.1/Ум2 Осуществлять проектирование и стратегическое планирование портфеля недвижимости

ПК-1.1/Ум3 Применять теоретические знания практически для экономического обоснования проектной деятельности, связанной с инвестиционными ресурсами при разработке, реализации и эксплуатации объекта с учетом вероятных рисков

*Владеть:*

ПК-1.1/Нв2 Навыками решения задач по управлению портфелем недвижимости на основе анализа исходных данных и методов оценки доходности и риска

ПК-1.1/Нв3 Навыками применять современные информационные технологии для поиска и выбора оптимального варианта инвестирования в недвижимость в процессе реализации инновационной программы развития организации, территории с учетом вероятных рисков

## 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) Б1.О.04.05 «Стратегический менеджмент» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 4.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

## 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

| Период обучения | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 семестр | 144 | 4 | 32 | 32 | 44 | Экзамен (36) |
| Всего | 144 | 4 | 32 | 32 | 44 | 36 |

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

| Наименование раздела, темы | Всего | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы |
|---|---|---|---|---|---|
| **Раздел 1. Основной** | **108** | **32** | **32** | **44** | УК-10.1<br>УК-10.2<br>УК-10.3<br>ОПК-3.1<br>ОПК-3.2<br>ОПК-3.3<br>ПК-1.1 |
| Тема 1.1. Предмет, сущность, функции и необходимость стратегического менеджмента. | 14 | 4 | 4 | 6 | |
| Тема 1.2. Формирование стратегических намерений организации. | 20 | 6 | 6 | 8 | |
| Тема 1.3. Стратегический анализ окружения организации. | 16 | 4 | 4 | 8 | |
| Тема 1.4. Стратегическая позиция организации. | 20 | 6 | 6 | 8 | |
| Тема 1.5. Стратегия организации. | 20 | 6 | 6 | 8 | |
| Тема 1.6. Организационное обеспечение и планирование реализации стратегии. | 18 | 6 | 6 | 6 | |
| **Итого** | **108** | **32** | **32** | **44** | |

### 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин и формы текущего контроля

***Раздел 1. Основной***

*Тема 1.1. Предмет, сущность, функции и необходимость стратегического менеджмента.*

Понятие и сущность стратегического менеджмента. Цели и задачи стратегического менеджмента. Место стратегического менеджмента в системе экономических наук. Значение стратегического менеджмента в обеспечении эффективного управления, его практическая значимость. Роль стратегического управления в профессиональной деятельности менеджера. Субъекты и объекты стратегического менеджмента. Функции стратегического менеджмента. Основные этапы (элементы) и принципы стратегического менеджмента.

Текущий контроль

| Вид (форма) контроля |
|---|
| Тестирование |

*Тема 1.2. Формирование стратегических намерений организации.*

Содержание стратегического видения и миссии организации. Требования к формированию миссии. Основные подходы к определению миссии организации: миссия как философия, как развернутая ха-рактеристика, как девиз. Стратегические цели и их соотношение с миссией. Основные сферы выработки стратегических целей. Критерии эффективности целей. Требования разработки стратегических целей. Основные направления стратегических целей. Структура стратегических целей. Порядок и способы установления стратегических целей. Иерархия целей («дерево целей»), уровни де-композиции целей и основные правила его построения. Метод управления по целям

Текущий контроль

| Вид (форма) контроля |
|---|
| Тестирование |

*Тема 1.3. Стратегический анализ окружения организации.*

Анализ функционирования среды организации. Анализ внешней среды: анализ внешней среды дальнего и ближнего окружения. Ключевые элементы сегментов макросреды. PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации. Анализ основных экономических показателей развития отрасли. Диагностика основных конкурентных сил по модели 5 сил Портера. Стратегический смысл пяти конкурентных сил. Движущие силы, вызывающие изменения в структуре конкурентных сил. Стратегические группы конкурентов и прогнозирование их возможного поведения. Ключевые факторы успеха (КФУ) и оценка перспектив развития отрасли. Анализ внутренней среды. Анализ конкурентных преимуществ: SWOT-анализ, невзвешенная и взвешенная оценки конкурентной силы, Стратегический анализ издержек производства и «цепочка» ценностей М.Портера. Анализ ключевых (стержневых компетенций)

Текущий контроль

| Вид (форма) контроля |
|---|
| Тестирование |

*Тема 1.4. Стратегическая позиция организации.*

Понятие стратегических зон бизнеса. Формирование портфеля видов бизнеса. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матричный анализ делового портфеля бизнеса. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) и модель Мак-Кинзи: достоинства и недостатки. Оценка привлекательности отрасли и стратегического положения (конкурентной позиции) бизнес-единицы. Матрица Портера и матрица Ансоффа. Управление стратегическим набором.

Текущий контроль

| Вид (форма) контроля |
|---|
| Тестирование |

*Тема 1.5. Стратегия организации.*

Содержание стратегии. Типы стратегий. Основные стратегии конкуренции, их сущность, преимущества и риски. Использование наступательных и оборонтельных стратегий для сохранения и защиты конкурентного преимущества. Содержание стратегии. Базисные (эталонные) стра-тегии развития бизнеса. Стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста, их разновидности и условия использования. Стратегии сокращения. Комбинированные стратегии. Функциональные стратегии. Производственная стратегия, маркетинговая страте-гия, стратегия управления персоналом, инновационная стратегия, инвестиционная стратегия, стратегия внешнеэкономической деятельности, финансовая стратегия. Процесс выбора стратегии

Текущий контроль

| Вид (форма) контроля |
| --- |
| Тестирование |

*Тема 1.6. Организационное обеспечение и планирование реализации стратегии.*

Задачи реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления. Проблема согласования оперативной и стратегической деятельности. Стратегические проекты. Увязка бюджетов со стратегией. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур. Роль персонала в современных условиях. Разработка систем мотивации и материального поощрения, поддерживающих стратегию. Значение организационной культуры для реализации стратегии. Создание корпоративной культуры, соответствующей стратегии. Формирование культа совершенствования в корпоративной культуре. Осуществление стратегического лидерства. Формирование способности коллектива к адаптации. Руководство процессом внесения корректив в стратегию.

Текущий контроль

| Вид (форма) контроля |
| --- |
| Тестирование |
| Контрольная работа |

## 6. Порядок проведения промежуточной аттестации

Порядок проведения промежуточной аттестации регламентируется локальными нормативными актами Университета:

- Положением о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный университет геодезии и картографии», п.6 «Организация и проведение промежуточной аттестации».
- Положением о порядке осуществления образовательного процесса, проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный университет геодезии и картографии», п.8 «Проведение промежуточной аттестации с применением ЭО и ДОТ».

*Промежуточная аттестация: Экзамен, 4 семестр.*

ЭКЗАМЕН

При проведении экзамена оцениваются знания студентов на основании разверпнутых открытых ответов. Возможные варианеты оценивания:

"отлично",
"хорошо",
"удовлетворительно",
"неудовлетворительно"

Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине:

Устанавливаются следующие шкалы оценивания уровней освоения компетенций, предусмотренных рабочей программой.

При проведении экзамена и дифференцированного зачета:

«ПОВЫШЕННЫЙ» - выставляется оценка - 5 «ОТЛИЧНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интер-вале от 4.5-5.0;

«БАЗОВЫЙ» - выставляется оценка - 4 «ХОРОШО», если среднее арифме-тическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 3.5 - 4.4;
«ПОРОГОВЫЙ» - выставляется оценка - 3 «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 2.5 - 3.4.
«НЕДОСТАТОЧНЫЙ» - выставляется оценка - 2 «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля менее 2.5.
При проведении зачета, если достигнут один из показателей:
«ПОВЫШЕННЫЙ», «БАЗОВЫЙ» или «ПОРОГОВЫЙ» - выставляется оценка «ЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок находится в ин-тервале от 2.5-5.0. В противном случае: если достигнут показатель «НЕДОСТАТОЧНЫЙ.» - выставляется оценка «НЕЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля менее 2.5

## 7. Оценочные материалы текущего контроля

***Раздел 1. Основной***

*Контролируемые ИДК: ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ПК-1.1 УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3*

*Тема 1.1. Предмет, сущность, функции и необходимость стратегического менеджмента.*

Форма контроля/оценочное средство: Тестирование

Вопросы/Задания:

1. В чем заключается сущность стратегического менеджмента?

Сущность стратегического менеджмента заключается в формулировании и реализации долгосрочных целей и планов организации, с учетом ее внутренней среды и внешней конкурентной обстановки. Он включает в себя анализ, планирование, реализацию и контроль стратегии, чтобы обеспечить устойчивое развитие и конкурентоспособность компании.

2. Назовите цели и задачи стратегического ме-неджмента.

Цель стратегического менеджмента – обеспечение долгосрочной конкурентоспособности организации за счет эффективного использования ресурсов и адаптации к изменениям внешней среды. Задачи стратегического менеджмента включают: определение целей и задач, анализ внешней и внутренней среды, разработку и реализацию стратегии, а также контроль и оценку результатов.
Более подробно:
Цели:
Долгосрочная конкурентоспособность:
Обеспечение устойчивого положения компании на рынке в долгосрочной перспективе, способность адаптироваться к изменениям и опережать конкурентов.
Эффективное использование ресурсов:
Оптимальное распределение и использование всех видов ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, информационных) для достижения целей.
Достижение стратегических целей:
Определение и достижение конкретных, измеримых, достижимых, значимых и ограниченных во времени целей, которые ведут к реализации стратегического видения.
Задачи:
Анализ внешней среды:
Изучение рыночных тенденций, конкурентной обстановки, политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на организацию.
Анализ внутренней среды:
Оценка сильных и слабых сторон организации, ее ресурсов, возможностей и ограничений.
Формирование стратегии:
Разработка плана действий, который позволит достичь поставленных целей с учетом анализа внешней и внутренней среды.
Реализация стратегии:

Претворение плана в жизнь, распределение ресурсов, координация деятельности различных подразделений.
Контроль и оценка:
Мониторинг выполнения стратегии, оценка результатов, внесение необходимых корректировок и изменений.
Определение миссии и видения:
Формулирование основного предназначения организации и ее желаемого будущего состояния.
Выбор стратегии:
Определение конкретных направлений развития и методов достижения конкурентных преимуществ.
Оценка и корректировка стратегии:
Регулярный анализ результатов и внесение изменений в стратегию в соответствии с изменяющимися условиями.

3. Какое место стратегического менеджмента в системе экономических наук?

Стратегический менеджмент занимает важное место в системе экономических наук, являясь прикладной областью, которая тесно связана с экономической теорией и другими экономическими дисциплинами. Он изучает долгосрочные цели и действия организации, а также комплекс мер по повышению ее конкурентоспособности.
Связь с экономической теорией:
Стратегический менеджмент использует теоретические положения экономической науки, такие как теория фирмы, теория отраслевых рынков, теория трансакционных издержек и другие, для анализа внешней и внутренней среды организации, выявления возможностей и угроз, определения конкурентных преимуществ.
Место в системе экономических наук:
Стратегический менеджмент можно рассматривать как раздел прикладной экономики, который фокусируется на принятии стратегических решений в условиях ограниченности ресурсов и неопределенности.
Взаимосвязь с другими дисциплинами:
Стратегический менеджмент тесно связан с такими дисциплинами, как маркетинг, финансы, управление персоналом, операционный менеджмент, поскольку реализация стратегических решений требует координации и интеграции деятельности во всех этих областях.
Функции стратегического менеджмента:
Ключевые функции стратегического менеджмента включают в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль, направленные на достижение долгосрочных целей организации.
Прикладное значение:
Стратегический менеджмент предоставляет инструментарий для принятия обоснованных решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации, ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке.
Таким образом, стратегический менеджмент является важным разделом экономических наук, который позволяет организациям адаптироваться к изменяющейся внешней среде и достигать своих долгосрочных целей.

4. Каково значение стратегического менеджмен-та в обеспечении эффективного управления?

Стратегический менеджмент играет ключевую роль в обеспечении эффективного управления, так как он задает долгосрочное направление развития организации, определяет цели и распределяет ресурсы для их достижения. Он позволяет организациям адаптироваться к изменяющимся условиям, предвидеть тенденции рынка и эффективно реагировать на них, что в конечном итоге повышает конкурентоспособность и устойчивость компании.
В частности, стратегический менеджмент обеспечивает:
Четкое определение целей и направления развития:
Помогает сформулировать долгосрочные цели компании и определить, куда она должна двигаться.
Эффективное распределение ресурсов:

Обеспечивает оптимальное использование имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей.
Адаптацию к изменениям:
Позволяет предвидеть изменения во внешней среде и адаптировать стратегию компании к новым условиям.
Повышение конкурентоспособности:
Помогает выявить и использовать конкурентные преимущества организации.
Улучшение координации и принятия решений:
Обеспечивает согласованность действий между различными подразделениями компании и способствует принятию более взвешенных решений.
Повышение эффективности работы:
Способствует улучшению процессов, оптимизации операций и повышению общей производительности.
Таким образом, стратегический менеджмент является не просто планированием на будущее, а комплексным подходом к управлению, который обеспечивает долгосрочную устойчивость и успех организации.

5. Какая практическая значимость стратегического менеджмента для предприятия?

Стратегический менеджмент имеет огромную практическую значимость для предприятия, так как он обеспечивает долгосрочный успех и устойчивость бизнеса. Он помогает определить направление развития, эффективно использовать ресурсы, адаптироваться к изменениям на рынке и обходить конкурентов, а также повышает общую эффективность и конкурентоспособность.
Основные аспекты практической значимости стратегического менеджмента для предприятия:
Определение целей и направления развития:
Стратегический менеджмент позволяет компании четко сформулировать свои цели на долгосрочную перспективу и определить приоритетные направления деятельности. Это помогает организации сосредоточить свои усилия на достижении этих целей, а также служит основой для принятия всех последующих управленческих решений.
Эффективное распределение ресурсов:
Стратегическое управление обеспечивает оптимальное распределение ресурсов (финансовых, человеческих, технологических) для достижения поставленных целей. Это позволяет максимизировать отдачу от инвестиций и избежать нерационального использования ресурсов.
Адаптация к изменениям:
В условиях быстро меняющейся внешней среды стратегическое управление помогает предприятию адаптироваться к новым условиям и тенденциям. Оно обеспечивает своевременную оценку результатов и внесение необходимых корректив в стратегию.
Конкурентное преимущество:
Стратегический менеджмент позволяет предприятию разрабатывать и реализовывать стратегии, направленные на получение конкурентного преимущества на рынке. Это может быть достигнуто за счет инноваций, улучшения качества продукции или услуг, снижения затрат, более эффективного обслуживания клиентов и т.д.
Улучшение координации и взаимодействия:
Стратегическое управление способствует улучшению координации и взаимодействия между различными подразделениями и уровнями управления в организации. Это позволяет более эффективно реализовывать стратегии и повышает общую эффективность работы предприятия.
Повышение эффективности и прибыльности:
В конечном итоге, стратегический менеджмент направлен на повышение эффективности и прибыльности предприятия. Это достигается за счет оптимизации бизнес-процессов, сокращения издержек, улучшения качества продукции или услуг, а также более эффективного использования ресурсов.
В целом, стратегический менеджмент является ключевым инструментом для обеспечения долгосрочного успеха и конкурентоспособности предприятия, позволяя ему адаптироваться к меняющимся условиям и достигать поставленных целей.

6. Кто занимается на предприятии формированием стратегического менеджмента?

Формированием стратегического менеджмента на предприятии занимаются различные уровни управления, включая высшее руководство, совет директоров, руководителей отделов и специалистов по стратегическому планированию. В целом, стратегический менеджмент - это комплексный процесс, в котором участвуют различные структуры и специалисты, работающие над определением целей, разработкой стратегий и обеспечением их реализации.

Ключевые участники стратегического менеджмента:

Высшее руководство (генеральный директор, президент, совет директоров):

Определяют общие направления развития компании, утверждают стратегические цели и контролируют их выполнение.

Руководители отделов и подразделений:

Участвуют в разработке и реализации стратегий на своих уровнях, обеспечивая их интеграцию с общими целями компании.

Специалисты по стратегическому планированию:

Анализируют внутреннюю и внешнюю среду, проводят исследования, разрабатывают планы и системы контроля.

Консультанты:

Могут привлекаться для помощи в разработке и внедрении стратегий, особенно в сложных и меняющихся условиях.

Служба управления персоналом:

Вносит вклад в разработку и реализацию стратегии через управление человеческими ресурсами и развитие необходимых компетенций.

Процесс стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент включает в себя несколько этапов, таких как:

1. Анализ внешней и внутренней среды:

Изучение рынка, конкурентов, потребителей, а также сильных и слабых сторон компании.

2. Определение миссии, видения и целей:

Формулирование общего направления развития компании и конкретных целей.

3. Разработка стратегии:

Определение путей достижения поставленных целей, выбор конкретных действий и ресурсов.

4. Реализация стратегии:

Претворение планов в жизнь, координация деятельности различных подразделений.

5. Оценка и контроль:

Анализ результатов, внесение корректировок в стратегию при необходимости.

Таким образом, стратегический менеджмент - это совместная работа различных уровней управления, направленная на обеспечение долгосрочного успеха компании.

7. Инновационный проект, направленный на реализацию инноваций во внутренней среде орга-низации, - ... проект

а) реинжиниринговый

б) исследовательский

в) венчурный

8. В методологии нетрадиционного управления проектами используется метод критического пути с дополнением ...

а) большего числа задач

б) двойного критического пути

в) вариантности

9. Команда проекта - это ...

а) совокупность специалистов различного уровня подготовки и спецификации, работающих над реализацией проекта

б) группа непосредственно подчиненных руководителю проекта менеджеров и специа-листов, работающая над осуществлением проекта

в) группа специалистов высокого уровня, работающих над реализацией проекта

10. Фазы жизненного цикла инновационного проекта:
а) предпроектная, концептуальная, реализации, завершения
б) предпроектная, концептуальная, подготовительная, реализации, завершения, постпроектная
в) предынвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная

11. Подразделение организации, для которого рекомендуется использовать двухмерную модель классификации проектов, - это ...
а) Департамент развития *офис управления проектом
б) совет директоров,
в) бухгалтерия

12. Контролируемые параметры внутренней среды проекта - это ...
а) экономические условия, экологические условия, социальное окружение, правовое про-странство
б) продукт, продвижение продукции, объем производства, затраты на маркетинг
в) технологические условия, доступность ресурсов, вкусы потребителя, конкурентные усло-вия

13. С точки зрения общепринятых стандартов по управлению проектами проект считается успешным, если ...
а) проектно-ориентированная компания получила дополнительную прибыль
б) он выполнен в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим за-данием
в) оформлены официальные документы, подтверждающие приемку проекта

14. Венчурные фирмы - это ...
а) временные или постоянные организационные структуры, занимающиеся разработкой научных идей и превращающие их в новые технологии и продукты
б) организационные структуры, созданные для реализации венчурных проектов
в) организационные структуры, занимающиеся исследованиями, апробацией и реализацией инновационных проектов в рамках крупных корпораций

15. Одним из основных направлений трансформации компаний является ...
а) развитие структуры вертикального подчинения и централизация большинства функций управления
б) последовательное исключение перекрещивающихся функций управления путем введения жесткой функциональной специализации
в) сокращение числа иерархических уровней путем локализации процессов в полуавтономных бизнес-единицах

*Тема 1.2. Формирование стратегических намерений организации.*

Форма контроля/оценочное средство: Тестирование

Вопросы/Задания:

1. Как соотносятся стратегические цели и миссии организации?

Миссия и стратегические цели организации взаимосвязаны, но не являются одним и тем же. Миссия определяет общее предназначение организации, ее смысл существования, тогда как стратегические цели - это конкретные, измеримые результаты, которых организация стремится достичь для реализации своей миссии.
Миссия - это заявление о том, зачем существует организация, что она делает и для кого. Она задает общее направление деятельности и отражает ценности компании. Миссия должна быть достаточно широкой, чтобы оставаться актуальной в течение длительного времени, но при этом конкретной, чтобы направлять стратегическое планирование.
Стратегические цели - это конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные во времени (SMART) задачи, которые организация ставит перед собой для

реализации своей миссии. Они являются шагами, которые нужно предпринять для достижения желаемого состояния, отраженного в миссии. Например, если миссия организации связана с повышением доступности образования, то стратегическими целями могут быть увеличение числа студентов, расширение спектра образовательных программ или снижение стоимости обучения.

Соотношение между миссией и стратегическими целями можно описать следующим образом:

Миссия является основой для определения стратегических целей.

Стратегические цели должны быть согласованы с миссией и способствовать ее достижению.

Миссия задает долгосрочный вектор развития, а стратегические цели - конкретные шаги на этом пути.

Миссия помогает поддерживать единство усилий всех сотрудников организации, а стратегические цели обеспечивают конкретную направленность их работы.

В итоге, миссия и стратегические цели вместе формируют основу для эффективного стратегического управления организацией, обеспечивая ее развитие и достижение желаемых результатов.

2. Назовите основные сферы выработки стратегических целей.

Основные сферы выработки стратегических целей включают: финансы, маркетинг, производство, управление персоналом, инновации, а также положение на рынке и общее развитие организации.

Более подробно, стратегические цели могут касаться:

Финансов:

увеличение прибыли, снижение издержек, повышение рентабельности, рост стоимости компании.

Маркетинга:

продвижение продуктов/услуг, расширение клиентской базы, улучшение узнаваемости бренда.

Производства:

повышение производительности, сокращение времени производства, внедрение новых технологий.

Управления персоналом:

повышение квалификации сотрудников, улучшение системы мотивации, обеспечение социальной защиты.

Инноваций:

разработка новых продуктов, услуг, технологий.

Положения на рынке:

увеличение доли рынка, укрепление конкурентных позиций.

Организационного развития:

оптимизация бизнес-процессов, реструктуризация, внедрение новых систем управления.

Стратегические цели также могут быть направлены на достижение конкретных результатов, таких как: увеличение годового дохода, повышение рентабельности, улучшение отдачи от инвестиций, снижение затрат на разработку и поддержку продуктов.

3. Какие Вам известны критерии эффективности стратегических целей?

Критерии эффективности стратегических целей, часто применяемые на практике, включают: SMART-критерии (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность по времени), а также требования к согласованности, актуальности и реализуемости целей. Важно, чтобы цели были четко сформулированы, имели количественные показатели для оценки достижения, были реалистичными, соответствовали текущей ситуации и имели определенные сроки реализации.

Более подробно, критерии эффективности стратегических целей можно разделить на следующие группы:

1. SMART-критерии:

Конкретность (Specific):

Цели должны быть четко сформулированы, чтобы не допускать двоякого толкования. Например, вместо "увеличить прибыль" лучше "увеличить прибыль на 15% за год".

Измеримость (Measurable):
Необходимо определить количественные или качественные показатели, по которым можно будет судить о достижении цели. Например, "увеличить долю рынка на 10%", "сократить время обработки заказа на 5%", по информации Журнала «Генеральный Директор».
Достижимость (Achievable):
Цели должны быть реалистичными, основываться на текущих возможностях компании и не быть завышенными.
Релевантность (Relevant):
Цели должны быть актуальными для бизнеса, соответствовать его миссии и стратегии, а также учитывать текущую ситуацию на рынке.
Ограниченность по времени (Time-bound):
Необходимо установить конкретные сроки для достижения целей, что позволяет планировать и контролировать процесс.
2. Другие важные критерии:
Согласованность (Consistent):
Стратегические цели не должны противоречить друг другу, а также должны быть согласованы с целями более высокого уровня (например, с миссией компании).
Актуальность (Relevant):
Цели должны быть актуальны для текущей ситуации на рынке и соответствовать текущим потребностям компании, как отмечает Mango Office.
Реализуемость (Feasible):
Цели должны быть осуществимыми, то есть компания должна обладать необходимыми ресурсами и компетенциями для их достижения.
Полноценность (Comprehensive):
Цели должны быть разработаны для всех ключевых направлений деятельности компании, чтобы обеспечить целостность стратегического управления.
Ясность (Clarity):
Цели должны быть понятны всем участникам процесса, чтобы избежать недопонимания и ошибок в реализации.
Этические требования:
Цели должны быть позитивными, экологичными и соответствовать возможностям компании, по мнению экспертов upr.ru.
В целом, эффективные стратегические цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными, ограниченными по времени, согласованными, реализуемыми и этичными.

4. Какие существуют требования к разработке стратегических целей?

Стратегические цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными (актуальными) и ограниченными по времени (срочными). Также они должны быть согласованы с миссией и видением организации, а также с другими стратегическими целями. Важно, чтобы цели были реальными и мотивирующими для сотрудников.
Подробно:
Конкретность:
Цели должны быть сформулированы четко и однозначно, чтобы каждый сотрудник понимал, что от него требуется.
Измеримость:
Должны быть установлены количественные показатели, позволяющие оценить степень достижения цели.
Достижимость:
Цели должны быть реалистичными и выполнимыми в рамках имеющихся ресурсов и ограничений.
Релевантность:
Цели должны быть связаны с миссией и видением организации, а также соответствовать ее стратегии и ценностям.
Ограниченность по времени:
Должны быть установлены конкретные сроки для достижения целей.

Согласованность:
Цели не должны противоречить друг другу и должны быть скоординированы на всех уровнях организации.
Актуальность:
Цели должны отражать текущую ситуацию на рынке и соответствовать потребностям организации.
Мотивация:
Достижение целей должно вдохновлять и мотивировать сотрудников.
Ресурсная обеспеченность:
Должны быть учтены все необходимые ресурсы для достижения целей.
Позитивность:
Формулировка целей должна быть направлена на достижение желаемого результата, а не на избежание негативных последствий.
При разработке стратегических целей также важно учитывать:
Анализ внешней и внутренней среды:
Необходимо провести SWOT-анализ, чтобы оценить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы.
Понимание текущей ситуации:
Цели должны основываться на реальных фактах и текущем состоянии организации.
Определение приоритетов:
Важно определить, какие цели являются наиболее важными и требуют первоочередного внимания.
Регулярный мониторинг и корректировка:
Необходимо отслеживать прогресс в достижении целей и при необходимости вносить корректировки в стратегию.
Согласованность с другими уровнями управления:
Стратегические цели должны быть доведены до всех уровней организации и согласованы с тактическими и оперативными целями.

5. В чем заключаются основные направления стратегических целей?

Основные направления стратегических целей организации включают в себя расширение бизнеса, максимизацию прибыли, достижение лидерских позиций на рынке, увеличение доли рынка, выход на новые рынки и повышение эффективности внутренних бизнес-процессов.
Более подробно, стратегические цели можно разделить на:
1. Внешние цели (ориентированные на рынок):
Достижение или удержание лидерских позиций:
Завоевание и удержание лидирующих позиций в определенном сегменте рынка.
Увеличение доли рынка:
Расширение присутствия на рынке за счет увеличения доли, занимаемой компанией.
Выход на новые рынки:
Освоение новых географических или продуктовых рынков.
Улучшение имиджа и репутации:
Повышение узнаваемости и положительного восприятия бренда.
Повышение конкурентоспособности:
Усиление позиций компании по сравнению с конкурентами.
2. Внутренние цели (ориентированные на бизнес-процессы):
Оптимизация производственных процессов:
Улучшение эффективности и снижение издержек в производстве.
Развитие новых продуктов и услуг:
Создание новых предложений для удовлетворения потребностей клиентов.
Повышение эффективности маркетинга и продаж:
Улучшение результатов в области продвижения товаров и услуг.
Развитие человеческих ресурсов:
Обучение и развитие персонала, повышение его квалификации.
Улучшение организационной структуры:
Оптимизация работы компании в целом.

3. Системные цели (направленные на согласование внешних и внутренних целей):
Достижение финансовой устойчивости:
Обеспечение стабильности и роста финансовых показателей.
Повышение рентабельности:
Увеличение прибыли и доходности бизнеса.
Улучшение управления рисками:
Минимизация негативных последствий от различных рисков.
Внедрение инноваций:
Поиск и использование новых технологий и подходов.
В целом, стратегические цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени (SMART), что позволит эффективно планировать и оценивать их достижение.

6. Перечислите структуру стратегических целей.

Структура стратегических целей обычно включает следующие компоненты: внешние цели, внутренние цели и системные цели. Внешние цели ориентированы на положение компании на рынке, внутренние – на бизнес-процессы, а системные – на согласование первых двух.
Более подробно:
Внешние цели
(или цели "рыночного" типа) определяют, каким образом компания хочет взаимодействовать с внешней средой, например, увеличить долю рынка, повысить узнаваемость бренда, завоевать новые рынки или улучшить отношения с клиентами.
Внутренние цели
(или цели "операционного" типа) связаны с оптимизацией внутренних процессов, повышением эффективности работы сотрудников, снижением затрат, улучшением качества продукции и услуг, а также внедрением новых технологий.
Системные цели
направлены на обеспечение единства и слаженности между внешними и внутренними целями. Они могут включать в себя, например, разработку новых продуктов, которые будут востребованы на рынке, или создание системы управления, которая позволит эффективно реализовывать как рыночные, так и операционные цели.
При разработке стратегических целей важно учитывать следующие ключевые характеристики:
Конкретность:
Цели должны быть сформулированы четко и однозначно.
Измеримость:
Необходимо установить количественные показатели для оценки достижения целей.
Достижимость:
Цели должны быть реалистичными и достижимыми в рамках имеющихся ресурсов.
Релевантность:
Цели должны быть связаны с текущей ситуацией в компании и ее стратегическими перспективами.
Ограниченность по времени:
Для каждой цели необходимо установить конкретные сроки достижения.
В целом, стратегические цели формируют основу для разработки стратегии компании и ее реализации.

7. Участниками инновационного проекта являются ...

а) директор завода, управляющий проектом, контрагенты, конкуренты, подрядчики, адвокат, специалисты, рабочие
б) заказчик, проектировщик, управляющий, команда проекта и директор компании
в) заказчик, инвестор, проектировщик, подрядчик, поставщик, руководитель проекта и команда проекта

8. Этапы жизненного цикла нетрадиционных проектов ...
а) проходят одновременно
б) проходят последовательно друг за другом
в) проходят практически параллельно, кроме этапа завершения

9. К инструментам традиционного проектного управления, используемым в инновационных проектах, можно отнести
а) еженедельные отчеты установленной формы
б) метод «создания волн»
в) сетевое моделирование и метод PERT

10. Содержание понятий «сознательное управление» от понятия «управление» отличается ...
а) наличием задач, связанных с реализацией долгосрочных программ и целевых установок
б) отраслевой принадлежностью, степенью ответственности, уровнем зависимости от внешней среды
в) технологическими признаками, техническими параметрами, структурой целей, уровнем риска

11. При реализации инновационного проекта нарушается правило треугольника ограничений в части …
а) времени и бюджета
б) времена и качества
в) качества и бюджета

12. Стратегия ценообразования, при которой компания работает в условиях интенсив-ной конкуренции и резкого падения платежеспособного спроса, называется:
А) стратегией выживания
Б) стратегией максимизации роста продаж
В) стратегией максимизации текущей прибыли
В) стратегией «снятия сливок»

13. Метод ценообразования, учитывающий мнение потенциальных покупателей, ос-нованный на опросе о приемлемой цене, – это:
А) метод калькуляционного выравнивания
Б) прейскурантный метод
В) метод учета рыночной конъюнктуры
Г) метод покупательский отклик – кривая спроса
Д) метод измерения чувствительности к цен

*Тема 1.3. Стратегический анализ окружения организации.*

Форма контроля/оценочное средство: Тестирование

Вопросы/Задания:

1. Как проводят и что содержит в себе анализ функционирования среды организации?

Анализ функционирования среды организации, или анализ внешней и внутренней среды, направлен на выявление факторов, влияющих на деятельность компании, и оценку ее текущего положения. Он включает в себя изучение как внутренних элементов организации, так и внешних факторов, таких как рынок, конкуренты, законодательство и т.д. Результаты анализа используются для разработки стратегии, принятия управленческих решений и повышения эффективности работы организации.
Внутренняя среда организации включает в себя все, что находится внутри организации и под ее контролем. Анализ внутренней среды включает в себя:
Организационная структура:
Изучение структуры управления, распределения ответственности и полномочий.
Кадры и персонал:
Оценка квалификации, опыта, мотивации сотрудников.
Финансовые ресурсы:
Анализ финансовой устойчивости, прибыльности, ликвидности.

Производственные ресурсы:
Оценка технологического уровня производства, оборудования, сырья.
Маркетинговые ресурсы:
Анализ брендинга, рекламы, каналов сбыта.
Управленческие ресурсы:
Оценка эффективности управления, системы контроля и планирования.
Внешняя среда организации включает в себя все факторы, которые находятся за пределами организации и оказывают на нее влияние, но не подконтрольны ей. Анализ внешней среды включает:
Политико-правовая среда:
Законодательство, государственное регулирование, политическая стабильность.
Экономическая среда:
Экономический рост, инфляция, уровень безработицы, процентные ставки.
Социальная среда:
Демографические изменения, потребительские предпочтения, культура.
Технологическая среда:
Развитие технологий, инновации, автоматизация.
Конкурентная среда:
Анализ конкурентов, их сильные и слабые стороны, рыночные доли.
Рынок:
Анализ спроса и предложения, сегментация рынка, тенденции развития.
Методы анализа:
SWOT-анализ:
Выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды.
PEST-анализ:
Оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды.
Анализ пяти сил Портера:
Оценка конкурентной среды и определение ее влияния на прибыльность отрасли.
Анализ сценариев:
Разработка различных вариантов развития событий и оценка их влияния на организацию.
Результаты анализа:
Анализ функционирования среды организации позволяет:
Определить текущее положение компании на рынке.
Выявить факторы, которые могут способствовать или препятствовать достижению целей организации.
Разработать эффективную стратегию развития.
Принять обоснованные управленческие решения.
Повысить конкурентоспособность организации.
Минимизировать риски и максимизировать возможности.

2. Что включает в состав анализ внешней среды: анализ внешней среды дальнего и ближнего окружения?

Анализ внешней среды включает в себя оценку факторов, оказывающих влияние на организацию, и разделяется на два уровня: ближнее окружение (непосредственное окружение) и дальнее окружение (макроокружение).
Анализ ближнего окружения (непосредственного окружения):
Поставщики:
Оценка надежности, стоимости и условий поставок сырья, материалов, комплектующих.
Потребители:
Изучение потребностей, предпочтений, покупательской способности, сегментация потребителей.
Конкуренты:
Анализ конкурентной среды, выявление сильных и слабых сторон конкурентов, их стратегий.
Рынок труда:

Оценка доступности квалифицированных кадров, условий найма и оплаты труда.
Государственное регулирование:
Изучение законов, нормативных актов, налоговой политики, мер поддержки бизнеса.
Анализ дальнего окружения (макроокружение):
Политические факторы:
Политическая стабильность, законодательство, государственная политика, отношения с другими странами.
Экономические факторы:
Экономический рост, инфляция, процентные ставки, валютные курсы, уровень безработицы.
Социальные факторы:
Демографические показатели, уровень образования, культурные ценности, образ жизни.
Технологические факторы:
Развитие технологий, инновации, уровень научно-технического прогресса, автоматизация.
Природные и экологические факторы:
Климат, природные ресурсы, экологические ограничения, охрана окружающей среды.
Анализ внешней среды позволяет организации выявлять угрозы и возможности, оценивать риски и разрабатывать стратегии для достижения своих целей.

3. Назовите ключевые элементы сегментов макросреды.

Ключевые элементы макросреды включают в себя политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические, демографические и культурные факторы. Эти факторы оказывают влияние на организацию, но не подконтрольны ей.
Более подробно, макросреда состоит из следующих элементов:
Политическая обстановка:
Включает политическую стабильность, законодательство, правительственные программы и политические риски.
Экономическая обстановка:
Состояние экономики, уровень инфляции, процентные ставки, курс валют, уровень безработицы и доходы населения.
Социальная и культурная обстановка:
Ценности, убеждения, образ жизни, уровень образования, демографическая ситуация, культурные тренды и социальные нормы.
Технологическая обстановка:
Уровень развития технологий, внедрение новых технологий, научные исследования и разработки.
Правовая обстановка:
Законы, правила и нормативные акты, регулирующие деятельность организаций, включая трудовое, налоговое, экологическое и потребительское право.
Экологическая обстановка:
Состояние окружающей среды, природные ресурсы, климат, экологические проблемы и законодательство в области охраны окружающей среды.
Демографическая обстановка:
Численность населения, возрастная структура, плотность населения, миграционные процессы.

4. Что означает PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации?

PEST-анализ (иногда также называемый STEP-анализ) - это инструмент стратегического планирования, который позволяет организации оценить влияние различных внешних факторов на ее деятельность. PEST расшифровывается как Political (политические), Economic (экономические), Social (социальные) и Technological (технологические). Анализ этих факторов помогает выявить возможности и угрозы для бизнеса, а также адаптировать стратегию компании к изменяющимся условиям внешней среды.
Более подробно:
Политические факторы:
сюда относятся государственное регулирование, политическая стабильность, законы,

налоговая политика и другие политические решения, которые могут повлиять на бизнес.
Экономические факторы:
сюда входят экономический рост, уровень инфляции, процентные ставки, курсы валют, потребительский спрос и другие экономические показатели, оказывающие влияние на финансовое состояние компании.
Социальные факторы:
включают в себя демографические изменения, уровень образования, культурные ценности, потребительские предпочтения и другие социальные тенденции, которые могут повлиять на спрос на товары или услуги компании.
Технологические факторы:
включают в себя новые технологии, инновации, уровень автоматизации, исследования и разработки, которые могут изменить способы производства, предложить новые продукты или услуги, а также повлиять на конкурентную среду.
PEST-анализ помогает компаниям:
Выявлять возможности:
например, рост потребительского спроса, появление новых технологий, которые можно использовать для улучшения продуктов или услуг.
Определять угрозы:
например, изменения в законодательстве, экономический спад, изменения в потребительских предпочтениях, которые могут негативно повлиять на бизнес.
Адаптировать стратегию:
пересмотреть цели, скорректировать бизнес-планы, разработать новые продукты или услуги, чтобы соответствовать изменяющимся условиям.
Предотвращать риски:
заранее подготовиться к возможным негативным последствиям изменений во внешней среде.
В целом, PEST-анализ является важным инструментом для долгосрочного планирования и стратегического управления, позволяющим компаниям быть более гибкими, адаптивными и конкурентоспособными в постоянно меняющемся мире.

5. Что содержит анализ основных экономиче-ских показателей развития отрасли?

Анализ основных экономических показателей развития отрасли обычно включает в себя оценку различных аспектов экономической деятельности отрасли, таких как: объем производства, выручка, затраты, прибыль, рентабельность, инвестиции, занятость, производительность труда, а также анализ рыночной структуры, конкуренции и факторов, влияющих на развитие отрасли.
Более подробно, анализ основных экономических показателей развития отрасли может включать:
Объем производства и продаж:
Определение общего объема продукции (товаров или услуг), произведенной и реализованной в отрасли за определенный период.
Выручка:
Общая сумма доходов, полученных предприятиями отрасли от продажи продукции или услуг.
Затраты:
Анализ себестоимости производства, включающий затраты на сырье, материалы, труд, энергию, амортизацию оборудования и другие расходы.
Прибыль:
Разница между выручкой и затратами, показывающая финансовый результат деятельности отрасли.
Рентабельность:
Отношение прибыли к затратам или выручке, характеризующее эффективность использования ресурсов и прибыльность отрасли.
Инвестиции:
Анализ объемов инвестиций в отрасль, направленных на расширение производства, внедрение новых технологий, модернизацию оборудования и другие цели.
Занятость:
Оценка количества работников, занятых в отрасли, а также анализ уровня безработицы.

Производительность труда:
Оценка объема продукции, произведенной одним работником за определенный период, характеризующая эффективность использования трудовых ресурсов.
Анализ рыночной структуры:
Изучение количества и размера компаний в отрасли, степени концентрации рынка, уровня конкуренции, а также анализ барьеров входа на рынок.
Анализ конкуренции:
Оценка силы конкурентов, их рыночной доли, стратегий, а также выявление конкурентных преимуществ и недостатков.
Факторы, влияющие на развитие отрасли:
Изучение влияния внешних и внутренних факторов на развитие отрасли, таких как: технологические изменения, изменения в законодательстве, колебания спроса, доступность ресурсов, изменения в предпочтениях потребителей и другие.
Анализ этих показателей позволяет оценить текущее состояние отрасли, выявить тенденции развития, определить факторы, влияющие на ее рост или спад, и разработать стратегии для повышения эффективности и конкурентоспособности.

6. Что представляет собой диагностика основных конкурентных сил по модели 5 сил Портера?

Модель 5 сил Портера — это инструмент для анализа конкурентной среды, разработанный Майклом Портером. Она позволяет оценить привлекательность отрасли и определить конкурентную позицию компании, рассматривая пять ключевых сил, влияющих на прибыльность: уровень конкуренции, угроза появления новых игроков, угроза появления продуктов-заменителей, рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.
Более подробно о каждой силе:
1. Уровень конкуренции среди существующих игроков:
Анализируется интенсивность конкурентной борьбы между компаниями в отрасли, наличие лидеров, доля рынка, уровень дифференциации продуктов, барьеры для выхода и входа на рынок.
2. Угроза появления новых игроков:
Оценивается вероятность появления новых конкурентов, которые могут занять долю рынка. Высокие барьеры для входа (например, высокие начальные инвестиции, сложность получения лицензий) снижают эту угрозу.
3. Угроза появления продуктов-заменителей:
Определяется вероятность того, что потребители переключатся на продукты или услуги, удовлетворяющие те же потребности, но предлагаемые другими компаниями. Например, замена печатной газеты на чтение новостей в интернете.
4. Рыночная власть поставщиков:
Анализируется способность поставщиков диктовать цены на сырье и материалы. Если на рынке мало поставщиков или они предлагают уникальные ресурсы, их власть возрастает.
5. Рыночная власть потребителей:
Оценивается возможность покупателей влиять на цены и условия продаж. Если покупателей мало, они обладают высокой рыночной властью, так как могут диктовать свои условия. Если покупателей много, то рыночная власть поставщиков выше.
В итоге, анализ этих пяти сил помогает компаниям:
Оценить привлекательность отрасли для инвестиций и ведения бизнеса.
Разработать конкурентную стратегию, учитывая сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды.
Принять обоснованные решения о ценообразовании, дифференциации продуктов, инвестициях в новые технологии и другие стратегические шаги.

7. В чем стратегический смысл пяти конкурентных сил?

Стратегический смысл модели пяти конкурентных сил Портера заключается в определении прибыльности отрасли и разработке стратегии для достижения конкурентного преимущества. Анализируя эти пять сил, компании могут понять, какие факторы влияют на прибыльность отрасли, выявить угрозы и возможности, а также разработать стратегии для улучшения своей

конкурентной позиции.
Пять сил, предложенных Майклом Портером, это:
1. Соперничество между существующими конкурентами:
Оценивается интенсивность конкуренции между компаниями в отрасли. Высокая конкуренция может привести к снижению прибыльности за счет снижения цен и увеличения маркетинговых расходов.
2. Угроза появления новых конкурентов:
Анализируется, насколько легко новым компаниям войти в отрасль. Высокие барьеры входа, такие как необходимость больших инвестиций или наличие патентов, могут защитить существующие компании от новых конкурентов.
3. Угроза появления товаров-заменителей:
Оценивается вероятность того, что клиенты переключатся на альтернативные продукты или услуги. Если существуют товары-заменители, это может ограничить цены и прибыльность существующих компаний.
4. Власть покупателей:
Анализируется, насколько покупатели влияют на цены и условия торговли. Если покупатели имеют высокую покупательскую власть, они могут потребовать снижения цен или улучшения качества продукции.
5. Власть поставщиков:
Анализируется, насколько поставщики могут диктовать цены и условия. Высокая власть поставщиков может привести к увеличению затрат для компаний в отрасли.
Понимание этих сил позволяет компаниям:
Определить привлекательность отрасли:
Выявить, насколько прибыльной является отрасль в целом.
Оценить конкурентные позиции:
Понять, насколько сильна компания в сравнении с конкурентами.
Разработать конкурентные стратегии:
Определить, какие действия предпринять для улучшения своей позиции на рынке, например, снижение издержек, дифференциация продукта, или фокусировка на узком сегменте рынка.
Прогнозировать изменения на рынке:
Предвидеть будущие изменения в отрасли и адаптироваться к ним.
В итоге, модель пяти сил Портера является инструментом для стратегического планирования, помогающим компаниям принимать обоснованные решения для достижения успеха в конкурентной среде.

8. Перечислите движущие силы, вызывающие изменения в структуре конкурентных сил.

Основные движущие силы, вызывающие изменения в структуре конкурентных сил, включают в себя: технологические изменения, изменения в потребительском спросе, изменение нормативно-правовой базы, глобализация, а также появление новых бизнес-моделей.
Более подробно:
Технологические изменения:
Новые технологии могут революционизировать отрасль, создавая новые продукты, услуги и процессы, а также меняя барьеры входа и выхода. Например, появление интернета и мобильных технологий значительно изменило структуру многих отраслей.
Изменения в потребительском спросе:
Потребители могут предъявлять новые требования к продуктам и услугам, что может потребовать от компаний пересмотра своих предложений и стратегий. Например, рост осведомленности об экологических проблемах приводит к увеличению спроса на экологичные товары и услуги.
Изменения нормативно-правовой базы:
Изменения в законодательстве и правилах могут влиять на затраты компаний, создавать новые барьеры для входа на рынок или, наоборот, открывать новые возможности.
Глобализация:
Расширение международных торговых отношений и увеличение конкуренции со стороны иностранных компаний может изменить структуру отрасли, усилить конкуренцию и повлиять

на прибыльность.
Появление новых бизнес-моделей:
Новые способы ведения бизнеса, такие как платформенные модели или модели на основе подписки, могут радикально изменить структуру отрасли и бросить вызов традиционным компаниям. Например, Airbnb и Uber изменили правила игры в гостиничной и транспортной отраслях.
Эти движущие силы не действуют изолированно, а часто взаимосвязаны и влияют друг на друга, создавая динамичную и постоянно меняющуюся среду для конкуренции.

9. Назовите ключевые факторы успеха (КФУ) и их взаимосвязь с оценкой перспектив развития отрасли.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это элементы, которые обеспечивают компании конкурентное преимущество и успех в конкретной отрасли. Они тесно связаны с оценкой перспектив развития отрасли, поскольку понимание КФУ позволяет предвидеть будущие тренды и адаптироваться к изменениям, что, в свою очередь, влияет на рост и прибыльность компании.
Ключевые факторы успеха (КФУ):
КФУ – это то, что нужно делать хорошо, чтобы преуспеть в конкретной отрасли. Это могут быть:
Инновации:
Способность разрабатывать новые продукты, услуги или процессы, которые опережают конкурентов.
Эффективность производства:
Оптимизация затрат и повышение производительности.
Качество продукции/услуг:
Соответствие высоким стандартам и ожиданиям клиентов.
Обслуживание клиентов:
Предоставление отличного сервиса и поддержки.
Маркетинг и продажи:
Эффективное продвижение товаров и услуг, установление прочных связей с клиентами.
Управление персоналом:
Наличие квалифицированной и мотивированной команды.
Финансовая устойчивость:
Обеспечение стабильного финансового положения компании.
Логистика и дистрибуция:
Эффективная доставка товаров и услуг.
Бренд:
Создание сильного и узнаваемого бренда.
Взаимосвязь с оценкой перспектив развития отрасли:
Понимание КФУ позволяет:
Определить текущие тренды:
Какие факторы сейчас наиболее важны для успеха в отрасли.
Предвидеть будущие изменения:
Какие факторы станут ключевыми в ближайшем будущем.
Оценить потенциал роста:
Какие возможности открываются для компаний, которые эффективно используют КФУ.
Разработать эффективную стратегию:
Адаптировать бизнес-модель к меняющимся условиям и требованиям рынка.
Повысить конкурентоспособность:
Опережать конкурентов, фокусируясь на ключевых факторах успеха.
Например, в индустрии высоких технологий инновации являются ключевым фактором успеха. Компании, которые не инвестируют в исследования и разработки, рискуют отстать от конкурентов. В то же время, в отраслях, где потребители ценят низкие цены, стоимость и эффективность производства становятся более важными.
Таким образом, КФУ и оценка перспектив развития отрасли тесно связаны. Анализ КФУ

позволяет компаниям лучше понимать текущую ситуацию на рынке, предвидеть будущие изменения и разрабатывать стратегии, которые обеспечат им успех в долгосрочной перспективе.

10. Что включает в состав анализ внутренней среды?

Анализ внутренней среды организации включает в себя изучение и оценку различных аспектов её деятельности, направленных на выявление сильных и слабых сторон. Он охватывает такие ключевые направления, как кадровый потенциал, организационные структуры, производственные возможности, маркетинговые способности, инновационную активность и финансовое состояние. В рамках анализа оценивается текущее состояние, выявляются ресурсы, компетенции и конкурентные преимущества организации.

Более подробно анализ внутренней среды включает в себя:

Кадровую функцию:

Оценка состава и квалификации управленческого персонала, опыта и знаний сотрудников, системы мотивации и вовлеченности.

Организационные способности:

Анализ структуры, коммуникационных процессов, организационной культуры, системы контроля и управления.

Производственные способности:

Оценка эффективности производства, использования ресурсов, состояния оборудования, отношений с поставщиками.

Маркетинговые способности:

Анализ ассортимента продукции, доли рынка, жизненного цикла товаров, стратегии продвижения.

Инновационные способности:

Оценка затрат на исследования и разработки, патентов, количества и эффективности инноваций.

Финансовые способности:

Анализ эффективности использования денежных средств, прибыльности, рентабельности, ликвидности.

Изучение этих аспектов позволяет организации лучше понять свои возможности, определить приоритеты и разработать эффективные стратегии развития.

Управленческий анализ (анализ внутренней среды организации)

11. Как происходит и что содержит анализ конкурентных преимуществ: SWOT-анализ, невзвешенная и взвешенная оценки конкурентной силы?

Анализ конкурентных преимуществ включает в себя несколько методов, среди которых SWOT-анализ, не-взвешенная и взвешенная оценки конкурентной силы. SWOT-анализ выявляет сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы. Не-взвешенная оценка рассматривает конкурентов по нескольким критериям, не придавая им разного веса. Взвешенная оценка, в свою очередь, учитывает важность каждого критерия для конечного результата.

1. SWOT-анализ:

Что это:

Метод стратегического планирования, который позволяет оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на компанию.

Цель:

Выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для развития бизнеса.

Как проводится:

Определение сильных сторон (Strengths) - внутренних ресурсов и возможностей, которые дают компании преимущество.

Определение слабых сторон (Weaknesses) - внутренних факторов, ограничивающих компанию.

Определение возможностей (Opportunities) - внешних факторов, которые компания может использовать в свою пользу.

Определение угроз (Threats) - внешних факторов, которые могут негативно повлиять на

компанию.
Результат:
Структурированное описание текущей ситуации, которое помогает сформулировать стратегию развития, но не предоставляет конкретных рекомендаций.
2. Не-взвешенная оценка конкурентной силы:
Что это:
Сравнение конкурентов по ряду критериев без учета их значимости.
Как проводится:
Выбор критериев оценки (например, цена, качество, сервис, местоположение).
Оценка каждого конкурента по каждому критерию по шкале (например, от 1 до 5).
Сравнение результатов.
Результат:
Общая картина конкурентной среды, позволяющая выявить лидеров и аутсайдеров.
3. Взвешенная оценка конкурентной силы:
Что это:
Сравнение конкурентов с учетом значимости каждого критерия.
Как проводится:
Выбор критериев оценки и определение их веса (значимости).
Оценка каждого конкурента по каждому критерию.
Умножение оценки по каждому критерию на его вес.
Суммирование взвешенных оценок для каждого конкурента.
Результат:
Более точная оценка конкурентной силы, учитывающая важность каждого критерия.

12. Как проводят стратегический анализ издержек производства и «цепочку» ценностей М.Портера?

Стратегический анализ издержек производства и цепочка ценностей М. Портера - это два взаимосвязанных инструмента, используемых для анализа и улучшения конкурентоспособности компании. Анализ издержек позволяет выявить факторы, влияющие на затраты, и определить возможности для их снижения. Цепочка ценностей Портера, в свою очередь, помогает понять, как компания создает ценность для клиента, и выявить области, где можно улучшить эффективность и добавить больше ценности.
Анализ издержек производства:
Этот анализ предполагает изучение всех затрат, связанных с производством продукта или услуги. Он включает в себя:
1. Определение видов затрат:
Разделение затрат на прямые (материалы, труд) и косвенные (накладные расходы, аренда).
2. Анализ затрат по видам деятельности:
Оценка затрат, связанных с каждым этапом производственного процесса, от закупки сырья до доставки готовой продукции.
3. Определение факторов затрат:
Выявление факторов, влияющих на уровень затрат, таких как объемы производства, технологии, уровень квалификации персонала.
4. Сравнение с конкурентами:
Анализ собственных затрат в сравнении с конкурентами для выявления конкурентных преимуществ и недостатков.
5. Поиск возможностей для снижения затрат:
Разработка мер по оптимизации затрат, таких как улучшение производственных процессов, замена материалов, снижение брака.
Цепочка ценностей М. Портера:
Модель цепочки ценностей Портера представляет собой инструмент для анализа деятельности компании с точки зрения создания ценности для клиента. Она разделяет все виды деятельности компании на две основные категории:
1. Основные виды деятельности:
Входящая логистика: Закупка сырья, материалов, хранение и управление запасами.
Производство: Преобразование сырья в готовую продукцию.

Исходящая логистика: Хранение и распределение готовой продукции.
Маркетинг и продажи: Продвижение и продажа продукции клиентам.
Сервис: Поддержка клиентов, гарантийное обслуживание.
2. Вспомогательные виды деятельности:
Закупки: Обеспечение ресурсов для всех видов деятельности.
Развитие технологий: Разработка новых продуктов и процессов.
Управление персоналом: Подбор, обучение и мотивация персонала.
Инфраструктура: Административные функции, финансы, учет.
Взаимосвязь анализа издержек и цепочки ценностей:
Анализ издержек производства является важной частью анализа цепочки ценностей. Он позволяет выявить, какие виды деятельности в цепочке ценностей являются наиболее затратными и, следовательно, требуют особого внимания при поиске возможностей для снижения издержек и повышения эффективности. Оптимизация издержек на каждом этапе цепочки ценностей может привести к значительному улучшению конкурентоспособности компании. Например, снижение затрат на закупку сырья (входящая логистика) или оптимизация производственных процессов (операции) может привести к снижению себестоимости продукции и, следовательно, к увеличению прибыли.
В итоге:
Анализ издержек производства и цепочка ценностей Портера являются мощными инструментами для стратегического анализа деятельности компании. Они позволяют выявить источники конкурентных преимуществ, определить возможности для улучшения эффективности и снижения затрат, а также разработать стратегии для достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

13. Процесс формирования цен на продаваемые продукты – это:
А) ценовая тактика
Б) ценообразование
В) ценовая политика
Г) ценовая стратегия

*Тема 1.4. Стратегическая позиция организации.*

Форма контроля/оценочное средство: Тестирование

Вопросы/Задания:

1. Охарактеризуйте понятие стратегических зон бизнеса.

Стратегическая зона бизнеса (СЗБ), или стратегическая бизнес-единица (SBU), это отдельный сегмент рынка, на который компания имеет или стремится получить выход, обладающий следующими характеристиками: конкретной ориентацией, целевым рынком, контролем над ресурсами, определенными конкурентами и отличительным преимуществом. СЗБ представляют собой элементы построения стратегического плана, позволяющие компании рационализировать разнородные сферы бизнеса, уменьшить сложность подготовки стратегии и эффективно распределять ресурсы.
Более подробно:
Определение:
СЗБ – это часть бизнеса, рассматриваемая как отдельная единица со своими целями, ресурсами и стратегиями. Она может быть представлена отдельным продуктом, линией продуктов, брендом или даже целой компанией в рамках более крупной организации.
Характеристики:
СЗБ характеризуются:
Конкретной ориентацией: Четко определенным направлением деятельности.
Целевым рынком: Определенной группой потребителей, на которую нацелена деятельность.
Контролем над ресурсами: Возможностью управлять собственными ресурсами для достижения целей.
Определенными конкурентами: Знанием основных конкурентов в данной зоне.
Отличительным преимуществом: Уникальными факторами, которые позволяют выделиться

среди конкурентов.
Стратегическое значение:
Фокусировка и распределение ресурсов: Помогают компаниям сфокусироваться на конкретных областях и эффективно распределять ресурсы для достижения роста.
Управление и адаптация: Обеспечивают основу для управления операциями, решения проблем и быстрой адаптации к изменениям на рынке.
Рационализация бизнеса: Позволяют диверсифицированным компаниям упростить структуру и процессы.
Стратегическое планирование: Являются основой для разработки стратегии компании, поскольку каждая СЗБ имеет свой собственный стратегический план.

2. Как происходит формирование портфеля видов бизнеса?

Формирование портфеля видов бизнеса – это процесс создания и управления совокупностью различных бизнес-направлений, которые компания планирует развивать или в которые инвестирует. Этот процесс включает в себя определение целей, анализ текущей ситуации, выбор подходящих бизнес-направлений, их диверсификацию и постоянный мониторинг. Важно учитывать риски и потенциальную доходность каждого направления, а также их синергию и соответствие общей стратегии.
Этапы формирования портфеля видов бизнеса:
1. Определение целей и стратегии:
Устанавливаются общие цели компании, такие как максимизация прибыли, увеличение рыночной доли, снижение рисков или выход на новые рынки.
Определяется общая стратегия, которая будет определять направление развития портфеля. Например, компания может выбрать стратегию роста, диверсификации, стабильности или сокращения.
2. Анализ текущей ситуации:
Проводится оценка текущих бизнес-направлений, их доходности, рисков, конкурентной позиции и перспектив развития.
Анализируются внешние факторы, такие как рыночные тренды, конкуренция, законодательство и экономическая ситуация.
3. Выбор бизнес-направлений:
На основе анализа определяются новые бизнес-направления, которые соответствуют целям и стратегии компании.
При выборе учитываются потенциальная доходность, риски, конкурентная среда, синергия с существующими направлениями и соответствие общим целям.
4. Диверсификация портфеля:
Распределение инвестиций между различными бизнес-направлениями для снижения рисков.
Диверсификация может быть отраслевой, географической, продуктовой или по другим параметрам.
5. Мониторинг и управление:
Регулярный мониторинг результатов каждого бизнес-направления.
Оценка эффективности портфеля и внесение необходимых корректировок в стратегию и структуру.
При необходимости, перераспределение ресурсов между направлениями, исключение неэффективных направлений или добавление новых.
Принципы формирования портфеля:
Диверсификация:
Распределение активов по различным направлениям для снижения рисков.
Соответствие целям и стратегии:
Выбор направлений, которые способствуют достижению общих целей компании.
Анализ рисков и доходности:
Оценка потенциальной доходности каждого направления и связанных с ним рисков.
Синергия:
Учет взаимосвязи между различными бизнес-направлениями и их потенциальное влияние друг на друга.

Гибкость:
Возможность адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и вносить коррективы в портфель.
В конечном итоге, формирование портфеля видов бизнеса – это сложный процесс, требующий глубокого анализа, стратегического мышления и постоянного контроля.

3. Что означает матричный анализ делового портфеля бизнеса?

Матричный анализ делового портфеля бизнеса, часто используемый в стратегическом планировании, представляет собой метод оценки и классификации различных направлений деятельности компании (продуктов, услуг, бизнес-единиц) с целью определения их потенциала и выработки наиболее эффективной стратегии развития. В основе анализа лежит представление бизнеса в виде матрицы, где каждая ось отображает определенный критерий (например, доля рынка, темпы роста, прибыльность, конкурентоспособность).
Основные понятия:
Портфель бизнеса:
Совокупность всех направлений деятельности компании, продуктов, услуг, рынков, на которых она работает.
Матрица:
Двухмерная схема, на которой отображается положение каждого элемента портфеля относительно выбранных критериев.
Анализ:
Процесс изучения и оценки текущего состояния портфеля, выявления сильных и слабых сторон каждого направления.
Стратегия:
План действий, направленный на достижение поставленных целей, основанный на результатах анализа портфеля.
Цели матричного анализа:
Оптимизация распределения ресурсов между различными направлениями бизнеса.
Выявление наиболее перспективных направлений для инвестиций и развития.
Оценка эффективности текущей деятельности и выявление зон, требующих улучшения.
Определение направлений, от которых следует отказаться или которые следует реструктурировать.
Поддержка принятия стратегических решений (например, о расширении, сокращении, диверсификации).
Наиболее известные виды матриц:
Матрица Бостонской консультационной группы (BCG матрица):
Оценивает бизнес-направления по критериям "доля рынка" и "темпы роста рынка".
Матрица McKinsey/GE:
Оценивает бизнес-направления по критериям "привлекательность рынка" и "конкурентная позиция".
Матрица Хоффера (Hoffer Matrix):
Оценивает продукты и услуги по критериям "привлекательность рынка" и "конкурентное преимущество".
Матрица Кралича (Kraljic Matrix):
Оценивает закупки по критериям "риск поставок" и "прибыльность".
Пример использования BCG матрицы:
BCG матрица делит портфель на четыре категории:
Звезды:
Высокая доля рынка и высокие темпы роста, требуют значительных инвестиций для поддержания лидерства.
Дойные коровы:
Высокая доля рынка, но низкие темпы роста, приносят стабильный доход, но не требуют больших инвестиций.
Трудные дети (или "знаки вопроса"):
Низкая доля рынка, но высокие темпы роста, требуют тщательного анализа и решения о целесообразности инвестиций.

Собаки:
Низкая доля рынка и низкие темпы роста, часто убыточны и могут быть candidates для вывода из портфеля.
В заключение, матричный анализ бизнес-портфеля – это мощный инструмент для стратегического планирования и управления, позволяющий компаниям более эффективно распределять ресурсы, развиваться и адаптироваться к изменениям на рынке.

4. Что такое и как используется Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) и модель Мак-Кинзи?

Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы) и модель McKinsey (GE/McKinsey) - это инструменты стратегического планирования, используемые для анализа портфеля продуктов или бизнес-подразделений компании. Они помогают оценить перспективность различных направлений бизнеса и определить стратегии для каждого из них. Матрица БКГ использует два показателя: относительную долю рынка и темпы роста рынка, а модель McKinsey - конкурентоспособность и привлекательность рынка.
Матрица БКГ (BCG Matrix):
Назначение:
Определяет позиции продуктов (или бизнес-единиц) в портфеле компании в зависимости от их доли на рынке и темпов роста рынка.
Оси:
Горизонтальная: Относительная доля рынка (доля компании по отношению к доле лидера рынка).
Вертикальная: Темпы роста рынка (насколько быстро растет рынок).
Сектора:
Звезды: Высокая доля рынка и высокий темп роста. Требуют инвестиций для поддержания лидерства.
Дойные коровы: Высокая доля рынка, но низкий темп роста. Генерируют стабильный денежный поток и требуют минимальных инвестиций.
Трудные дети (или знаки вопроса): Низкая доля рынка, но высокий темп роста. Нуждаются в инвестициях для увеличения доли или могут быть ликвидированы.
Собаки: Низкая доля рынка и низкий темп роста. Часто убыточны и подлежат ликвидации или продаже.
Применение:
Помогает определить, какие продукты нужно развивать, поддерживать, выводить с рынка, и куда инвестировать.
Модель McKinsey (GE/McKinsey):
Назначение:
Более сложная модель, оценивающая конкурентоспособность бизнеса в привлекательности рынка.
Оси:
Горизонтальная: Привлекательность отрасли (перспективность ниши).
Вертикальная: Конкурентоспособность бизнеса (позиция компании на рынке).
Сектора:
Модель McKinsey использует 9 ячеек, разделенных на три зоны: "Инвестировать/Развивать", "Избирательно инвестировать/Поддерживать", "Сбор урожая/Ликвидировать".
Применение:
Помогает оценить общую перспективность бизнеса или отдельных направлений, учитывая больше факторов, чем матрица БКГ, и определить соответствующие стратегии.
В чем разница между ними?
Матрица БКГ более простая и фокусируется на двух основных показателях, она более полезна для оценки продуктов и бизнес-направлений в рамках существующего портфеля.
Модель McKinsey является более сложной и учитывает больше факторов, позволяя более глубоко анализировать общую конкурентоспособность и привлекательность бизнеса.
Оба инструмента являются полезными для стратегического планирования, но выбор между ними зависит от конкретной задачи и глубины анализа, необходимого компании.

5. Приведите достоинства и недостатки Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) и модель Мак-Кинзи.

Матрица БКГ и модель Мак-Кинзи – это два разных подхода к анализу бизнес-стратегии, каждый со своими достоинствами и недостатками. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы) проста и наглядна, но учитывает лишь два критерия (долю рынка и темпы роста), в то время как модель Мак-Кинзи более сложная, учитывающая больше факторов, но и более трудоемкая в использовании.

Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы):

Достоинства:

Простота и наглядность:

Матрица легко понимается и используется, даже для людей без глубоких знаний в экономике.

Удобство для анализа:

Позволяет быстро оценить положение различных направлений бизнеса и продуктов на рынке.

Определение стратегии:

Подсказывает, какие направления требуют больше инвестиций, а какие следует сократить или ликвидировать.

Ориентация на конкретные данные:

Основана на объективных показателях (доля рынка и темпы роста), что повышает надежность анализа.

Сочетание с жизненным циклом товара:

Учитывает стадию жизненного цикла продукта, что помогает в разработке стратегии.

Недостатки:

Упрощение:

Слишком сильно упрощает реальность, основываясь только на двух критериях.

Ограниченность:

Не учитывает многие важные факторы, такие как конкурентная среда, структура затрат, лояльность клиентов, инновации и т.д.

Неопределенность «звезд»:

Продукты-«звезды» требуют значительных инвестиций и не всегда гарантируют высокую прибыльность в будущем.

Проблемы с «собаками»:

Не всегда оправдана ликвидация «собак», так как они могут приносить стабильный доход или иметь потенциал для развития.

Зависимость от данных:

Качество анализа зависит от точности исходных данных о доле рынка и темпах роста.

Модель Мак-Кинзи (GE McKinsey):

Достоинства:

Более глубокий анализ:

Учитывает больше факторов, чем матрица БКГ, что позволяет получить более полную картину.

Гибкость:

Позволяет адаптировать анализ под конкретную ситуацию и отрасль.

Оценка конкурентоспособности:

Помогает оценить конкурентные преимущества и недостатки компании.

Определение перспективных направлений:

Позволяет выявить наиболее перспективные направления для инвестиций.

Недостатки:

Сложность:

Требует больше времени и ресурсов для построения и анализа.

Субъективность:

Некоторые критерии оценки могут быть субъективными.

Трудоемкость:

Сбор и анализ информации по множеству критериев может быть сложным и затратным.

Необходимость экспертных знаний:

Требует привлечения специалистов для проведения анализа и интерпретации результатов.

В целом, матрица БКГ полезна для быстрого анализа портфеля продуктов и определения общих стратегических направлений, в то время как модель Мак-Кинзи предоставляет более глубокий и всесторонний анализ, но требует больше ресурсов и времени. Выбор между ними зависит от целей анализа и доступных ресурсов.

6. Назовите основные этапы портфельного анализа.

Основные этапы портфельного анализа включают: 1) определение стратегических единиц бизнеса (СЕБ); 2) выбор модели портфельного анализа (например, Матрица BCG, McKinsey, Марковица); 3) сбор и анализ данных о каждой СЕБ; 4) построение портфельных матриц; 5) интерпретация результатов и разработка стратегий для каждой СЕБ; 6) группировка СЕБ по стратегиям для оптимизации ресурсов.

Более подробно:

1. Определение стратегических единиц бизнеса (СЕБ):

Разделение компании на отдельные бизнес-направления или продукты, которые могут рассматриваться как отдельные объекты для анализа.

2. Выбор модели портфельного анализа:

Определение наиболее подходящей модели для анализа текущего портфеля. Популярные модели включают:

Матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы): Анализирует СЕБ на основе рыночной доли и темпов роста рынка.

Матрица McKinsey (GE/McKinsey): Оценивает СЕБ по привлекательности рынка и конкурентной позиции.

Модель Марковица: Используется для анализа портфеля инвестиций, оценивая ожидаемую доходность и риски.

3. Сбор и анализ данных:

Сбор информации о каждой СЕБ, включая рыночную долю, темпы роста рынка, конкурентную позицию, финансовые показатели, перспективы роста, риски и доступные ресурсы.

4. Построение портфельных матриц:

Размещение каждой СЕБ на соответствующей модели портфельного анализа (например, на матрице BCG).

5. Интерпретация результатов и разработка стратегий:

Анализ положения каждой СЕБ на матрице и определение стратегий для каждой из них. Например, для "звезд" (высокий рост, высокая доля) может быть рекомендована стратегия роста, для "дойных коров" (низкий рост, высокая доля) - стратегия максимизации прибыли, для "собак" (низкий рост, низкая доля) - стратегия ликвидации или перепрофилирования.

6. Группировка СЕБ по стратегиям:

Объединение СЕБ со схожими стратегиями для оптимизации ресурсов и повышения эффективности.

В целом, портфельный анализ позволяет компаниям эффективно управлять своими активами, выделять ресурсы на перспективные направления и оптимизировать свою деятельность.

7. Как осуществляют оценку привлекательности отрасли и стратегического положения (конкурентной позиции) бизнес-единицы?

Оценка привлекательности отрасли и конкурентной позиции бизнес-единицы осуществляется с помощью ряда методов и подходов, которые позволяют определить, насколько выгодно и перспективно для компании развиваться в данной отрасли, а также насколько успешно она конкурирует с другими участниками рынка.

Оценка привлекательности отрасли:

1. Определение критериев:

Сначала необходимо выделить ключевые факторы, определяющие привлекательность отрасли. Это могут быть такие показатели, как размер рынка, темпы роста, прибыльность, барьеры входа и выхода, конкурентная среда, технологический уровень, политические и правовые факторы.

2. Взвешивание критериев:

Каждый критерий оценивается по степени его значимости для компании, и каждому

критерию присваивается вес, отражающий эту значимость. Сумма весов должна составлять 1,0.
3. Оценка по каждому критерию:
Для каждого критерия проводится оценка по заранее определенной шкале, например, от 1 до 5, где 1 означает низкую привлекательность, а 5 - высокую.
4. Расчет взвешенного рейтинга:
Умножением веса каждого критерия на его оценку и суммированием полученных значений по всем критериям, получается взвешенный рейтинг привлекательности отрасли.
Оценка конкурентной позиции бизнес-единицы:
1. SWOT-анализ:
Анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз со стороны внешней среды.
2. Анализ пяти сил Портера:
Оценка конкуренции в отрасли, влияния поставщиков и потребителей, угроз со стороны новых участников рынка и продуктов-заменителей.
3. Матричные методы:
Матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы): Оценка бизнес-единиц по показателям доли рынка и темпов роста, что позволяет определить их потенциал и необходимость инвестиций.
Матрица GE/McKinsey: Оценка бизнес-единиц по показателям привлекательности отрасли и конкурентной позиции, что позволяет определить их стратегическое положение и приоритеты развития.
4. Анализ ключевых факторов успеха (КФУ):
Определение факторов, которые наиболее важны для успеха в данной отрасли, и оценка их значимости для конкретной компании.
5. Рейтинговые и экспертные методы:
Оценка конкурентоспособности предприятия на основе экспертных оценок и рейтингов.
Дополнительные методы:
SPACE-исследование:
Оценка стратегического положения компании на основе четырех факторов: финансовая сила, конкурентная сила, стабильность отрасли и преимущества в отрасли.
Benchmarking:
Сравнение деятельности компании с лучшими практиками в отрасли.
Анализ конкурентной карты рынка:
Визуализация конкурентной среды и позиций компаний на рынке.
В итоге, оценка привлекательности отрасли и конкурентной позиции бизнес-единицы позволяет:
Определить, в каких отраслях стоит развиваться и в какие направления инвестировать.
Понять свои конкурентные преимущества и недостатки.
Сформулировать эффективную конкурентную стратегию.
Оптимизировать использование ресурсов и повысить прибыльность.

8. Поясните, что означает матрица Портера и матрица Ансоффа?

Матрица Ансоффа и Матрица Портера – это два разных инструмента стратегического планирования, используемые для анализа и принятия решений в бизнесе. Матрица Ансоффа помогает определить стратегии роста компании, фокусируясь на продуктах и рынках, в то время как Матрица Портера анализирует конкурентную среду и определяет конкурентные преимущества компании.
Матрица Ансоффа (Матрица "Товар-Рынок"):
Назначение:
Помогает определить наиболее перспективные направления развития бизнеса, выбирая между существующими и новыми продуктами, а также существующими и новыми рынками.
Основные элементы:
Существующий продукт, существующий рынок: Стратегия проникновения на рынок, направленная на увеличение доли на уже освоенном рынке.
Существующий продукт, новый рынок: Стратегия развития рынка, подразумевающая выход

на новые географические или целевые рынки с уже существующим продуктом.
Новый продукт, существующий рынок: Стратегия развития продукта, заключающаяся в предложении новых товаров или услуг на уже освоенном рынке.
Новый продукт, новый рынок: Стратегия диверсификации, самая рискованная, но потенциально самая прибыльная, включающая выход на новые рынки с новыми продуктами.
Пример:
Компания, производящая мобильные телефоны, может использовать стратегию проникновения на рынок, увеличивая рекламные бюджеты. Она может использовать стратегию развития рынка, выходя на новые географические регионы. Может разработать новую модель телефона (стратегия развития продукта) или выпустить на рынок умные часы (стратегия диверсификации).
Матрица Портера (Пять сил Портера):
Назначение:
Анализирует конкурентную среду, чтобы определить прибыльность отрасли и конкурентные позиции компании.
Основные элементы:
Угроза со стороны новых участников рынка: Оценивает, насколько легко новым компаниям войти в отрасль и составить конкуренцию.
Рыночная власть поставщиков: Определяет, насколько поставщики могут влиять на цены и условия поставок.
Рыночная власть покупателей: Оценивает, насколько покупатели могут влиять на цены и условия продаж.
Угроза появления продуктов-заменителей: Анализирует вероятность появления новых продуктов, способных заменить существующие.
Соперничество между существующими конкурентами: Оценивает интенсивность конкуренции между компаниями в отрасли.
Пример:
Авиационная отрасль характеризуется высокой угрозой со стороны новых участников, так как для входа на рынок требуется значительные инвестиции. В то же время, поставщики оборудования для самолетов имеют высокую рыночную власть, а авиакомпании конкурируют между собой за пассажиров.
В итоге, матрица Ансоффа помогает определить стратегию роста, а матрица Портера помогает понять, насколько выгодна эта стратегия в текущей рыночной ситуации.

9. Инновационный проект - это ...
а) проект, который направлен на создание инноваций
б) проект целенаправленного изменения, создания и внедрения новой технической или социально-экономической системы
в) проект, целью которого является создание инновационного процесса в организации

10. Процесс - это ...
а) составляющая проекта
б) совокупность операций
в) совокупность операций, объединенных целевой установкой

11. Резервирование ресурсов в нетрадиционном управлении проектами определяется при помощи ...
а) методов мозгового штурма, мозговой атаки, определения расходов, прогнозирования запа-сов
б) специальных формул для выявления резерва ресурсов
в) качественной и количественной оценки рисков, вероятности их возникновения и степени влияния на проект

12. Основной чертой, отличающей инновационный проект от экстремального, является ...
а) создание инновации
б) скорость реализации
в) применение высокотехнологичного оборудования

13. В качестве источников финансирования для проектов по созданию бизнеса рекомендуются ...
а) собственные и привлеченные средства
б) заемные и привлеченные средства
в) заемные средства и венчурное финансирование

*Тема 1.5. Стратегия организации.*

Форма контроля/оценочное средство: Тестирование

Вопросы/Задания:

1. Что включает в себя содержание стратегии?

Содержание стратегии включает в себя определение миссии, видения, целей, задач, а также выбор путей и средств для их достижения. Стратегия также определяет, какие действия необходимо предпринять для реализации намеченных планов и достижения желаемого результата.
Более подробно, содержание стратегии может включать в себя следующие элементы:
Миссия:
Определение предназначения организации, ее роли и места на рынке.
Видение:
Образ желаемого будущего, к которому стремится организация.
Цели:
Конкретные, измеримые, достижимые, значимые и ограниченные во времени результаты, которые организация хочет достичь.
Задачи:
Более конкретные шаги, необходимые для достижения целей.
Стратегические направления:
Области, в которых организация будет развиваться и конкурировать.
Ресурсы:
Определение необходимых для реализации стратегии ресурсов (финансовых, человеческих, материальных и т.д.).
Механизмы реализации:
Конкретные действия и планы, необходимые для воплощения стратегии в жизнь.
Оценка результатов:
Способы отслеживания и измерения эффективности реализации стратегии.
Анализ внешней и внутренней среды:
Оценка факторов, влияющих на деятельность организации, и определение ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз.
Определение конкурентных преимуществ:
Установление того, что делает организацию уникальной и позволяет ей выделиться среди конкурентов.
В целом, стратегия – это комплексный план, который определяет направление развития организации, ее цели, задачи и способы их достижения. Согласно некоторым источникам, стратегия должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

2. Охарактеризуйте основные стратегии конкуренции, их сущность, преимущества и риски.

Основные стратегии конкуренции, предложенные Майклом Портером, включают лидерство по издержкам, дифференциацию и фокусирование. Лидерство по издержкам предполагает снижение затрат на производство, чтобы предложить более низкие цены. Дифференциация направлена на создание уникального продукта или услуги, которые потребители ценят и за которые готовы платить больше. Стратегия фокусирования предполагает концентрацию на конкретном сегменте рынка, предлагая специализированный продукт или услугу.
Сущность, преимущества и риски основных стратегий конкуренции:
1. Лидерство по издержкам:
Сущность:
Достижение низкой себестоимости производства, что позволяет компании предлагать более

низкие цены по сравнению с конкурентами.
Преимущества:
Увеличение доли рынка за счет ценовой привлекательности, высокая устойчивость к ценовым войнам, возможность получения большей прибыли при одинаковой цене.
Риски:
Высокая зависимость от объемов производства, сложность поддержания низких издержек в долгосрочной перспективе, риск демпинга со стороны конкурентов, снижение качества продукции.
2. Дифференциация:
Сущность:
Предложение уникального продукта или услуги, которые выделяются на фоне конкурентов по качеству, дизайну, функциональности, сервису и другим параметрам.
Преимущества:
Создание лояльности клиентов, возможность устанавливать более высокие цены, снижение чувствительности к ценовым войнам, возможность выхода на новые рынки.
Риски:
Высокие затраты на исследования и разработки, инновации, маркетинг, риск копирования продукта конкурентами, возможное изменение предпочтений потребителей.
3. Фокусирование:
Сущность:
Концентрация на конкретном сегменте рынка, целевой аудитории или географическом регионе, предлагая специализированный продукт или услугу, удовлетворяющий потребности этого сегмента.
Преимущества:
Более глубокое понимание потребностей целевого сегмента, возможность предложить более релевантный продукт, снижение конкуренции, высокая лояльность клиентов.
Риски:
Ограниченный размер рынка, зависимость от одного сегмента, риск потери интереса к сегменту, возможность появления конкурентов с лучшим предложением.
Дополнительные стратегии:
Стратегия голубого океана:
Создание новых рынков, где конкуренция минимальна, и предложение уникальных ценностных предложений.
Стратегия сотрудничества:
Объединение усилий с конкурентами для достижения общих целей, например, выход на новые рынки или разработка новых технологий.
Стратегия инноваций:
Постоянное внедрение новых технологий, продуктов и бизнес-процессов для поддержания конкурентного преимущества.
Выбор стратегии зависит от конкретной ситуации на рынке, особенностей отрасли и целей компании.

3. Охарактеризуйте основные стратегии конкуренции, их сущность, преимущества и риски.

Основные стратегии конкуренции, предложенные Майклом Портером, включают лидерство по издержкам, дифференциацию и фокусирование. Лидерство по издержкам предполагает снижение затрат на производство, чтобы предложить более низкие цены. Дифференциация направлена на создание уникального продукта или услуги, которые потребители ценят и за которые готовы платить больше. Стратегия фокусирования предполагает концентрацию на конкретном сегменте рынка, предлагая специализированный продукт или услугу.
Сущность, преимущества и риски основных стратегий конкуренции:
1. Лидерство по издержкам:
Сущность:
Достижение низкой себестоимости производства, что позволяет компании предлагать более низкие цены по сравнению с конкурентами.
Преимущества:

Увеличение доли рынка за счет ценовой привлекательности, высокая устойчивость к ценовым войнам, возможность получения большей прибыли при одинаковой цене.
Риски:
Высокая зависимость от объемов производства, сложность поддержания низких издержек в долгосрочной перспективе, риск демпинга со стороны конкурентов, снижение качества продукции.
2. Дифференциация:
Сущность:
Предложение уникального продукта или услуги, которые выделяются на фоне конкурентов по качеству, дизайну, функциональности, сервису и другим параметрам.
Преимущества:
Создание лояльности клиентов, возможность устанавливать более высокие цены, снижение чувствительности к ценовым войнам, возможность выхода на новые рынки.
Риски:
Высокие затраты на исследования и разработки, инновации, маркетинг, риск копирования продукта конкурентами, возможное изменение предпочтений потребителей.
3. Фокусирование:
Сущность:
Концентрация на конкретном сегменте рынка, целевой аудитории или географическом регионе, предлагая специализированный продукт или услугу, удовлетворяющий потребности этого сегмента.
Преимущества:
Более глубокое понимание потребностей целевого сегмента, возможность предложить более релевантный продукт, снижение конкуренции, высокая лояльность клиентов.
Риски:
Ограниченный размер рынка, зависимость от одного сегмента, риск потери интереса к сегменту, возможность появления конкурентов с лучшим предложением.
Дополнительные стратегии:
Стратегия голубого океана:
Создание новых рынков, где конкуренция минимальна, и предложение уникальных ценностных предложений.
Стратегия сотрудничества:
Объединение усилий с конкурентами для достижения общих целей, например, выход на новые рынки или разработка новых технологий.
Стратегия инноваций:
Постоянное внедрение новых технологий, продуктов и бизнес-процессов для поддержания конкурентного преимущества.
Выбор стратегии зависит от конкретной ситуации на рынке, особенностей отрасли и целей компании.

4. Назовите условия использования наступательных и оборонительных стратегий для сохранения и защиты конкурентного преимущества.

Для сохранения и защиты конкурентного преимущества компания может использовать как наступательные, так и оборонительные стратегии. Наступательные стратегии направлены на активное завоевание новых рынков и долей, в то время как оборонительные стратегии ориентированы на защиту текущих позиций и отражение атак конкурентов. Выбор конкретной стратегии или их комбинации зависит от множества факторов, включая особенности отрасли, конкурентную среду, ресурсы компании и ее цели.
Условия применения наступательных стратегий:
Высокая конкуренция:
Если рынок насыщен конкурентами, наступательные стратегии могут быть необходимы для выживания и роста.
Наличие уникального предложения:
Наступательные стратегии наиболее эффективны, когда компания обладает явным конкурентным преимуществом, например, инновационным продуктом или услугой.

Достаточные ресурсы:
Реализация наступательных стратегий требует значительных инвестиций в исследования, разработки, маркетинг и продажи.
Амбициозные цели:
Наступательные стратегии подходят для компаний, стремящихся к быстрому росту и доминированию на рынке.
Примеры наступательных стратегий:
Стратегия лидера: Завоевание лидерства в отрасли путем захвата максимальной доли рынка.
Стратегия ценового превосходства: Предложение товаров или услуг по более низким ценам, чем у конкурентов.
Стратегия инноваций: Внедрение новых продуктов, технологий или бизнес-моделей.
Стратегия расширения рынка: Выход на новые географические рынки или целевые аудитории.
Условия применения оборонительных стратегий:
Защита текущей доли рынка:
Если компания занимает лидирующие позиции, оборонительные стратегии направлены на сохранение текущего статуса.
Защита от конкурентов:
Оборонительные стратегии необходимы для защиты от атак конкурентов, например, при выходе на рынок новых игроков или при демпинге цен.
Слабые конкуренты:
В некоторых случаях, оборонительные стратегии могут быть использованы для защиты от более слабых конкурентов, чтобы не тратить ресурсы на активное наступление.
Примеры оборонительных стратегий:
Оборона на основе дифференциации: Подчеркивание уникальности продукта или услуги, создание лояльности к бренду.
Стратегия ухода: Отступление с некоторых рынков или сегментов, чтобы сосредоточиться на более прибыльных направлениях.
Стратегия укрепления позиций: Повышение лояльности клиентов, улучшение качества обслуживания, снижение издержек.
Упреждающая оборона: Анализ слабых мест конкурентов и проведение действий, которые вынуждают их тратить ресурсы на защиту своих позиций.
Взаимосвязь наступательных и оборонительных стратегий:
В реальной жизни компании часто используют комбинацию наступательных и оборонительных стратегий. Например, компания может защищать свои позиции на основном рынке (оборона) и одновременно атаковать новые рынки или сегменты (наступление). Стратегия зависит от конкретной ситуации и целей компании.
Выбор стратегии:
Выбор оптимальной стратегии зависит от анализа множества факторов, включая:
Отраслевые особенности:
Например, на динамично развивающихся рынках, как правило, более эффективны наступательные стратегии.
Конкурентная среда:
Чем выше конкуренция, тем важнее использовать как наступательные, так и оборонительные стратегии.
Ресурсы компании:
Реализация стратегий требует финансовых, человеческих и технологических ресурсов.
Цели компании:
Стратегия должна соответствовать целям компании, будь то рост, прибыль или выход на новые рынки.

5. Что означает понятие - базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса?

Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса – это основные, фундаментальные стратегии, которые компания выбирает для достижения своих целей роста и развития. Они служат ориентиром для разработки более конкретных тактик и действий, и обычно включают в себя стратегии концентрированного роста, интегрированного роста и диверсифицированного роста.

Более подробно:
Базисные стратегии
(или эталонные) - это обобщенные, фундаментальные подходы к развитию бизнеса, определяющие общее направление движения компании.
Концентрированный рост
предполагает улучшение текущих продуктов и услуг, расширение линейки для укрепления позиций на существующем рынке.
Интегрированный рост
подразумевает расширение бизнеса за счет приобретения или интеграции в другие компании, например, поставщиков или дистрибьюторов.
Диверсифицированный рост
предполагает выход на новые рынки или разработку новых продуктов, не связанных с текущей деятельностью компании.
Эти стратегии помогают компаниям определить, в каком направлении двигаться для достижения поставленных целей, будь то увеличение доли рынка, выход на новые рынки или расширение продуктовой линейки.

6. Поясните понятия - стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифици-рованного роста, их разновидности и условия использования.

Стратегии роста компании делятся на три основные категории: концентрированный, интегрированный и диверсифицированный рост. Концентрированный рост предполагает фокусировку на текущих продуктах и рынках, интегрированный - расширение контроля над цепью поставок, а диверсифицированный - выход на новые рынки и в новые сферы деятельности.
1. Концентрированный рост:
Суть:
Улучшение существующих продуктов и услуг, расширение доли рынка в рамках текущего бизнеса. Сосредоточение на одном направлении деятельности.
Разновидности:
Углубление на рынок (market penetration): Увеличение продаж существующих продуктов на существующих рынках за счет привлечения новых клиентов, увеличения объемов продаж текущим клиентам или перехода клиентов от конкурентов.
Развитие продукта (product development): Разработка новых или усовершенствованных продуктов для существующих рынков.
Развитие рынка (market development): Поиск новых рынков для существующих продуктов.
Условия использования:
Высокий потенциал роста на существующем рынке, конкурентоспособный продукт, достаточные ресурсы для развития.
2. Интегрированный рост:
Суть:
Расширение бизнеса за счет контроля над поставщиками (обратная интеграция) или дистрибьюторами (прямая интеграция).
Разновидности:
Обратная интеграция: Приобретение или контроль над поставщиками сырья или компонентов. Например, компания, производящая автомобили, может купить завод по производству стали.
Прямая интеграция: Приобретение или контроль над дистрибьюторами или розничными точками продаж. Например, производитель одежды может открыть собственные магазины.
Условия использования:
Стабильный рынок, наличие ресурсов для инвестиций в новые активы, стремление снизить издержки и повысить контроль над цепочкой поставок.
3. Диверсифицированный рост:
Суть:
Выход на новые рынки или в новые сферы деятельности.
Разновидности:
Концентрическая диверсификация: Добавление новых, но связанных с существующими

продуктами или рынками, продуктов или услуг. Например, производитель спортивной обуви может начать производство спортивной одежды.
Горизонтальная диверсификация: Добавление новых, не связанных с существующими продуктами или рынками, продуктов или услуг. Например, компания, производящая сотовые телефоны, может начать производство стиральных машин.
Конгломератная диверсификация: Выход на совершенно новые рынки и в совершенно новые сферы деятельности. Например, компания, занимающаяся производством нефти, может начать заниматься финансовыми услугами.
Условия использования:
Насыщение существующих рынков, стремление снизить риски, наличие ресурсов для новых инвестиций, возможность использования синергии между новыми и существующими направлениями.
В целом, выбор стратегии роста зависит от множества факторов, включая отрасль, конкурентную среду, ресурсы компании и ее цели. Не существует универсального подхода, и компания должна тщательно проанализировать свои возможности и риски, прежде чем выбрать конкретную стратегию. По мнению экспертов, выбор стратегии - это ключевой момент в развитии бизнеса.

7. Что означает стратегии сокращения и когда используется?

Стратегия сокращения (или "стратегия сжатия") в бизнесе означает план действий, направленный на уменьшение размеров компании, ее подразделений или деятельности. Это может включать в себя закрытие убыточных направлений, сокращение штата, продажу активов или другие меры, направленные на снижение расходов и оптимизацию операций. Стратегии сокращения часто используются в условиях финансовых трудностей, когда необходимо улучшить финансовое положение компании, или когда компания решает изменить свой фокус и выйти из определенных сегментов рынка.
Когда используется стратегия сокращения?
Финансовые трудности:
Когда компания испытывает убытки, имеет низкую прибыльность или сталкивается с угрозой банкротства, сокращение может быть необходимо для выживания.
Неэффективные направления бизнеса:
Если одно из подразделений компании не приносит прибыли или не соответствует общей стратегии, его можно сократить или продать.
Смена рыночной конъюнктуры:
Если рынок меняется, и компания больше не может конкурировать в определенной области, может потребоваться сокращение или переориентация деятельности.
Изменение стратегии:
Компания может принять решение о сокращении, чтобы сосредоточиться на более перспективных направлениях бизнеса.
Подготовка к продаже или слиянию:
Сокращение может быть частью подготовки к продаже или слиянию компании, чтобы сделать ее более привлекательной для потенциальных покупателей.
Примеры стратегий сокращения:
Закрытие убыточных подразделений или филиалов:
Компания может закрыть магазин, завод или офис, который не приносит прибыли.
Сокращение штата:
Увольнение части сотрудников для снижения затрат на оплату труда.
Продажа активов:
Продажа оборудования, недвижимости или других активов, которые больше не нужны компании.
Сокращение расходов:
Уменьшение затрат на маркетинг, исследования и разработки, или другие некритичные области.
Изменение бизнес-модели:
Переход к более эффективной бизнес-модели, которая требует меньших затрат.
В целом, стратегия сокращения – это серьезный шаг, который требует тщательного

планирования и анализа. Важно оценить все риски и выгоды, прежде чем принимать решение о сокращении.

8. Что такое комбинированные стратегии?

Комбинированная стратегия - это стратегия, которая включает в себя сочетание различных подходов или элементов для достижения общей цели. В зависимости от контекста, это может быть стратегия в бизнесе, инвестициях, управлении проектами или даже в теории игр. В целом, комбинированные стратегии стремятся использовать сильные стороны разных подходов, минимизируя их недостатки.

В бизнесе:

Комбинированная стратегия в бизнесе может означать, например, сочетание планового и спонтанного подходов к формированию стратегии. Плановый подход предполагает четкое определение целей и разработку детального плана действий, в то время как спонтанный подход позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям и использовать возможности, возникающие в процессе. Комбинированная стратегия объединяет эти два подхода, чтобы организация могла гибко реагировать на вызовы рынка, сохраняя при этом стратегическое направление.

В инвестициях:

В инвестициях комбинированная стратегия может включать в себя сочетание различных инвестиционных инструментов, таких как акции, облигации, валюты и производные финансовые инструменты, с целью диверсификации портфеля и снижения рисков. Например, инвестор может использовать комбинированную стратегию, сочетая покупку опционов пут и колл с одинаковой ценой исполнения и датой истечения, чтобы застраховаться от резких колебаний цены базового актива.

В теории игр:

В теории игр комбинированная стратегия представляет собой сочетание нескольких чистых стратегий, где каждая чистая стратегия имеет определенную вероятность быть выбранной. Это позволяет игрокам учитывать неопределенность в действиях противника и принимать решения, основанные на вероятностных оценках.

Основные принципы комбинированных стратегий:

Адаптивность:

Способность изменять стратегию в зависимости от меняющихся условий.

Гибкость:

Возможность использовать различные подходы и инструменты.

Диверсификация:

Распределение рисков между различными элементами стратегии.

Оптимизация:

Стремление к достижению наилучшего результата путем сочетания различных подходов.

В целом, комбинированные стратегии находят применение в различных областях, где требуется гибкость, адаптивность и способность учитывать различные факторы при принятии решений.

9. Поясните значение - функциональные стратегии.

Функциональные стратегии – это детальные планы действий, разрабатываемые отдельными подразделениями организации (например, отделом маркетинга, производства, финансов) для достижения конкретных целей, вытекающих из общей корпоративной и деловой стратегии. Они определяют, как каждый функциональный блок будет вносить вклад в реализацию общего видения компании, обеспечивая эффективное использование ресурсов и конкурентоспособность.

Более подробно:

Цель функциональных стратегий:

Разработка конкретных планов и действий для каждого функционального подразделения, чтобы обеспечить достижение целей организации на уровне отдельных бизнес-процессов.

Взаимосвязь с другими уровнями стратегии:

Функциональные стратегии являются производными от корпоративной и деловой стратегий, конкретизируя их на уровне конкретных функций.

Примеры функциональных стратегий:
Маркетинговая стратегия (определяет методы продвижения продукции), производственная стратегия (оптимизирует процессы производства), финансовая стратегия (управляет финансовыми потоками), кадровая стратегия (направлена на привлечение и развитие персонала).
Значение функциональных стратегий:
Оптимизация использования ресурсов.
Повышение эффективности деятельности подразделений.
Обеспечение конкурентоспособности организации.
Вклад в достижение общих целей организации.

10. Охарактеризуйте понятия - производственная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, инновационная стратегия, инвестиционная стратегия, стратегия внешнеэкономической деятельности, финансовая стратегия.

Производственная стратегия определяет, как компания будет производить свои товары или услуги, чтобы соответствовать потребностям рынка и корпоративным целям, включая выбор технологий, оптимизацию процессов и управление ресурсами. Маркетинговая стратегия направлена на привлечение клиентов и продвижение продуктов/услуг, определяя целевую аудиторию, ценностное предложение и каналы коммуникации. Стратегия управления персоналом занимается привлечением, развитием и удержанием сотрудников, обеспечивая их эффективную работу в соответствии с целями компании. Инновационная стратегия фокусируется на создании и внедрении новых продуктов, процессов или бизнес-моделей для поддержания конкурентоспособности. Инвестиционная стратегия определяет, как компания будет распределять свои финансовые ресурсы для достижения долгосрочных целей роста и прибыльности, включая выбор объектов инвестирования. Стратегия внешнеэкономической деятельности регулирует участие компании в международной торговле и инвестициях, определяя цели, формы и методы деятельности на внешних рынках. Финансовая стратегия управляет финансовыми ресурсами компании, обеспечивая ее финансовую устойчивость и эффективность, включая управление активами, пассивами и капиталом.
Более подробно:
Производственная стратегия:
Определяет, как компания будет производить свою продукцию или оказывать услуги, чтобы соответствовать потребностям рынка и корпоративным целям. Это включает в себя выбор производственных технологий, оптимизацию процессов, управление поставками и контроль качества. Производственная стратегия тесно связана с продуктовой стратегией и должна учитывать возможности и ограничения производства.
Маркетинговая стратегия:
Разрабатывается для привлечения и удержания клиентов, а также для продвижения продуктов и услуг компании. Она включает в себя определение целевой аудитории, разработку уникального ценностного предложения, выбор каналов продвижения (онлайн и офлайн), установление ценовой политики и другие мероприятия, направленные на увеличение продаж и прибыльности. Маркетинговая стратегия должна быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям рынка.
Стратегия управления персоналом:
Направлена на эффективное использование человеческих ресурсов компании. Она включает в себя привлечение квалифицированных сотрудников, их обучение и развитие, создание мотивационной системы, обеспечение благоприятного рабочего климата и удержание ценных кадров. Эта стратегия должна быть согласована с целями компании и учитывать особенности трудового законодательства.
Инновационная стратегия:
Определяет, как компания будет развивать новые продукты, услуги, процессы или бизнес-модели для поддержания своей конкурентоспособности. Она включает в себя исследования и разработки, управление интеллектуальной собственностью, внедрение новых технологий и адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. Инновационная стратегия может включать как радикальные, так и постепенные изменения.
Инвестиционная стратегия:

Определяет, как компания будет распределять свои финансовые ресурсы для достижения долгосрочных целей. Она включает в себя выбор объектов инвестирования (например, новые проекты, приобретение активов, выход на новые рынки), оценку рисков и доходности инвестиций, а также управление финансовыми потоками. Инвестиционная стратегия должна быть согласована с общей стратегией компании и учитывать ее финансовые возможности.
Стратегия внешнеэкономической деятельности:
Определяет участие компании в международной торговле и инвестициях. Она включает в себя выбор рынков для экспорта/импорта, определение форм международной деятельности (например, торговля, франчайзинг, совместные предприятия), управление рисками международной деятельности, а также соблюдение международных законов и норм.
Финансовая стратегия:
Направлена на обеспечение финансовой устойчивости и эффективности компании. Она включает в себя управление активами, пассивами и капиталом, планирование финансовых потоков, управление рисками, оптимизацию налогообложения и другие финансовые решения, необходимые для достижения целей компании.
Корпоративные и функциональные стратегии
Предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий: * Стратегию маркетинга; * Финансовую стратегию...

11. Как происходит процесс выбора стратегии?

Процесс выбора стратегии включает в себя несколько этапов, направленных на определение наилучшего пути развития организации. Он включает в себя анализ внешней и внутренней среды, формулирование целей, генерацию и оценку альтернативных стратегий, а затем выбор и реализацию наиболее подходящей.
Вот более подробное описание процесса:
1. Анализ внешней и внутренней среды:
Внешний анализ: Изучение рыночных тенденций, конкурентной среды, макроэкономических факторов, технологических изменений и других внешних факторов, влияющих на организацию.
Внутренний анализ: Оценка сильных и слабых сторон организации, ее ресурсов, компетенций и возможностей, а также анализ текущих бизнес-процессов и операций.
2. Формулирование целей:
Определение миссии, видения и стратегических целей организации. Эти цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART).
3. Генерация альтернативных стратегий:
На основе анализа внешней и внутренней среды, а также сформулированных целей, разрабатываются различные варианты стратегических действий.
Эти стратегии могут включать в себя различные подходы к расширению рынка, снижению затрат, инновациям, диверсификации и т.д.
4. Оценка альтернативных стратегий:
Каждая из предложенных стратегий оценивается по различным критериям, таким как соответствие целям, финансовая осуществимость, риски, конкурентные преимущества и соответствие организационным ресурсам.
На этом этапе могут использоваться различные методы оценки, такие как SWOT-анализ, сценарное планирование, финансовое моделирование и другие.
5. Выбор лучшей стратегии:
На основе оценки альтернативных стратегий, выбирается та, которая наилучшим образом соответствует целям организации и имеет наибольшие шансы на успех.
6. Реализация стратегии:
После выбора стратегии, разрабатывается план ее реализации, включающий конкретные мероприятия, распределение ресурсов, определение ответственных лиц и сроков выполнения.
На этом этапе важно обеспечить эффективную коммуникацию, мотивацию и координацию действий всех участников.
7. Мониторинг и контроль:

Регулярный мониторинг и контроль реализации стратегии позволяют оценить ее эффективность, выявить отклонения от плана и своевременно принять корректирующие меры.
Таким образом, выбор стратегии – это сложный процесс, требующий системного подхода, анализа, оценки и принятия решений на основе доступной информации. Эффективный выбор стратегии является ключевым фактором успеха организации в долгосрочной перспективе.

12. В традиционном управлении проектами корректирующие мероприятия требуются, если при проведении текущего контроля ...
а) обнаружено отклонение, превышающее допустимую величину
б) возникают негативные психологические ситуации
в) обнаружено любое несоответствие фактических и плановых показателей

13. Прикладной инструмент контроля инновационного проекта, который используется на фазе реализации проекта, -это…
а) еженедельные отчеты строго установленной формы
б) планирование по методу «создания волн»
в) международный стандарт PMBOK

14. Во время реализации экстремальных проектов менеджеру проекта и заказчику проекта часто приходится изменять
а) бюджет, сроки реализации и изначально поставленные цели
б) команду проекта
в) установленное качество, бюджет, сроки реализации и изначально поставленные цели

15. Отрицательный результат в нетрадиционном управлении проектами является ...
а) вполне предсказуемым результатом
б) исходом событий, воспринимаемым как вероятный
в) невозможным исходом событий

*Тема 1.6. Организационное обеспечение и планирование реализации стратегии.*

Форма контроля/оценочное средство: Тестирование

Вопросы/Задания:

1. В чем заключаются задачи реализации стратегии?

Задачи реализации стратегии включают в себя перевод целей и задач, определенных в стратегическом плане, в конкретные действия и инициативы, а также обеспечение эффективного выполнения этих действий на всех уровнях организации. Другими словами, реализация стратегии - это процесс перевода "бумажных" планов в реальные результаты.
Более подробно, задачи реализации стратегии можно разделить на несколько ключевых направлений:
1. Преобразование стратегии в действия:
Это означает разработку конкретных проектов, программ и задач, которые будут направлены на достижение стратегических целей.
2. Обеспечение необходимых ресурсов:
Для успешной реализации стратегии необходимо обеспечить наличие достаточных финансовых, человеческих, материальных и информационных ресурсов.
3. Организация работы и управление:
Необходимо создать структуру, процессы и системы, которые позволят эффективно координировать работу различных подразделений и сотрудников.
4. Мотивация и вовлечение персонала:
Успешная реализация стратегии требует, чтобы все сотрудники понимали ее цели и были мотивированы на их достижение.
5. Контроль и оценка результатов:
Необходимо регулярно отслеживать прогресс, оценивать эффективность реализации стратегии и вносить необходимые коррективы.

В целом, реализация стратегии – это сложный и динамичный процесс, требующий постоянного внимания и корректировки. Важно не только разработать стратегию, но и обеспечить ее эффективную реализацию для достижения поставленных целей.

2. Какова роль руководства в реализации стратегии?

Руководство играет ключевую роль в реализации стратегии, обеспечивая ее разработку, внедрение и достижение поставленных целей. Оно определяет общие направления развития, устанавливает цели и задачи, распределяет ресурсы, координирует действия, контролирует процесс и адаптирует стратегию в соответствии с изменениями внешней среды.

Подробно о роли руководства:

Определение стратегии и постановка целей:

Руководство высшего звена разрабатывает общую стратегию компании, определяет ее миссию и видение, а также устанавливает конкретные цели и задачи, которые должны быть достигнуты в рамках реализации стратегии.

Распределение ресурсов:

Руководство обеспечивает выделение необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, материальных) для реализации стратегии, а также определяет зоны ответственности для различных подразделений и сотрудников.

Координация и контроль:

Руководство координирует действия различных подразделений, контролирует выполнение задач и следит за соблюдением сроков, а также вносит коррективы в стратегию при необходимости.

Мотивация и вовлечение сотрудников:

Руководство создает условия для вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегии, мотивирует их на достижение поставленных целей и обеспечивает обратную связь.

Адаптация стратегии:

В условиях изменяющейся внешней среды руководство должно уметь адаптировать стратегию, вносить необходимые коррективы и обеспечивать ее актуальность.

Обеспечение баланса:

Руководство следит за соблюдением баланса между правами и обязанностями сотрудников, а также за эффективным распределением ответственности.

Поддержка и обучение:

Руководство обеспечивает поддержку сотрудников в процессе реализации стратегии, а также организует обучение для повышения их квалификации и эффективности.

В целом, руководство является ключевым фактором успеха в реализации стратегии, обеспечивая ее эффективное планирование, координацию, контроль и адаптацию к изменяющимся условиям.

3. Как происходит процедура отбора исполнителей на ключевые позиции?

Процедура отбора на ключевые позиции обычно включает в себя несколько этапов, начиная с определения требований к должности и заканчивая финальным собеседованием и приемом на работу. Она может включать оценку компетенций, проверку навыков, интервью и другие методы оценки.

Вот более подробное описание этапов:

1. Определение требований к должности и кандидату:

Этот этап включает в себя анализ требований к знаниям, навыкам, опыту и личностным качествам для конкретной ключевой позиции.

2. Поиск кандидатов:

Поиск может происходить как внутри компании (из числа текущих сотрудников), так и во внешней среде. Используются различные методы, такие как размещение вакансий на сайтах по поиску работы, рекрутинговые агентства, рекомендации и т.д.

3. Оценка кандидатов:

Этот этап может включать в себя:

Анализ резюме: Оценка соответствия резюме требованиям должности.

Собеседования: Проводятся различные виды собеседований, например, телефонные, очные, групповые, интервью по компетенциям.
Тесты: Используются тесты для оценки знаний, навыков и способностей кандидатов.
Ассессмент-центры: Организуются специальные мероприятия для оценки кандидатов в условиях, приближенных к реальной работе.
4. Финальный отбор и прием на работу:
На этом этапе принимается решение о выборе наиболее подходящего кандидата, проводятся финальные переговоры и оформляется прием на работу.
5. Адаптация:
После приема на работу, новому сотруднику предоставляется поддержка для адаптации в новой должности и коллективе.
Важно отметить, что процедуры могут варьироваться в зависимости от компании, специфики должности и других факторов.

4. Как происходит приведение организационной структуры в соответствие со стратегией?

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией – это процесс приведения структуры организации, включая ее отделы, процессы и систему управления, в соответствие с целями и задачами, определенными стратегией развития. Это делается для обеспечения эффективной реализации стратегии и достижения поставленных целей.
Процесс включает в себя несколько этапов:
1. Анализ текущей организационной структуры:
Оценка соответствия текущей структуры целям и задачам стратегии, выявление узких мест и зон, требующих изменений.
2. Определение целевой структуры:
Разработка новой организационной структуры, которая лучше соответствует требованиям стратегии. Это может включать изменение иерархии, распределение ответственности, создание новых отделов или подразделений.
3. Внедрение изменений:
Реализация изменений в организационной структуре, включая перераспределение ресурсов, обучение сотрудников, изменение процессов и систем управления.
4. Мониторинг и оценка:
Постоянный контроль за эффективностью новой структуры и внесение корректировок по мере необходимости.
Основные принципы приведения структуры в соответствие со стратегией:
Ориентация на клиента и рынок:
Структура должна быть организована так, чтобы лучше обслуживать клиентов и реагировать на изменения на рынке.
Гибкость и адаптивность:
Структура должна быть способна адаптироваться к изменяющимся условиям и новым стратегическим целям.
Эффективность:
Структура должна обеспечивать эффективное выполнение поставленных задач и достижение целей.
Прозрачность и понятность:
Структура должна быть понятной для всех сотрудников и обеспечивать прозрачность процессов.
Сокращение уровней управления:
Оптимизация иерархии для повышения скорости принятия решений и улучшения коммуникации.
Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией – это непрерывный процесс, который требует постоянного мониторинга и корректировки.

5. В чем сложности и проблемы согласования оперативной и стратегической деятельности?

Согласование оперативной и стратегической деятельности – сложный процесс,

сталкивающийся с рядом проблем. Основные трудности возникают из-за различий в горизонте планирования (краткосрочный против долгосрочного), фокусе внимания (текущие задачи против будущих целей) и используемых ресурсах. Недостаточная координация между уровнями управления, отсутствие четких критериев оценки эффективности и сопротивление изменениям также осложняют процесс.
Более подробно о сложностях:
Различия в горизонте планирования:
Оперативное управление ориентировано на решение текущих задач и достижение краткосрочных целей, в то время как стратегическое управление направлено на долгосрочное развитие и достижение стратегических целей. Это может приводить к несоответствию между тактическими решениями и долгосрочными планами.
Различия в фокусе внимания:
Оперативное управление сосредоточено на текущих задачах и эффективности выполнения, в то время как стратегическое управление фокусируется на определении целей, анализе внешней среды и разработке стратегий. Это может приводить к тому, что операционные решения не всегда учитывают долгосрочные стратегические цели, и наоборот.
Недостаточная координация между уровнями управления:
Отсутствие четкой коммуникации и координации между отделами, отвечающими за оперативную и стратегическую деятельность, может приводить к дублированию усилий, конфликтам и неэффективному использованию ресурсов.
Отсутствие четких критериев оценки эффективности:
Недостаточно разработанные критерии оценки эффективности как оперативной, так и стратегической деятельности, могут затруднять оценку достижения поставленных целей и выявление узких мест.
Сопротивление изменениям:
Нежелание сотрудников или подразделений менять устоявшиеся процессы и подходы может препятствовать реализации стратегических инициатив.
Недостаток ресурсов:
Недостаток финансовых, человеческих или временных ресурсов может затруднять реализацию как оперативных, так и стратегических задач.
Отсутствие системы стратегического менеджмента:
Отсутствие четкой системы стратегического планирования и управления, а также формальный подход к стратегическому планированию могут приводить к низкой эффективности.
В целом, успешное согласование оперативной и стратегической деятельности требует четкого понимания целей и задач, эффективной коммуникации, координации усилий, а также гибкости и адаптивности к изменениям.

6. Что значит стратегические проекты?

Стратегические проекты – это крупномасштабные, долгосрочные инициативы, направленные на достижение ключевых целей организации и ее развитие в долгосрочной перспективе. Они определяют основные направления деятельности и изменения, которые компания хочет реализовать.
Более подробно:
Направленность на будущее:
Стратегические проекты ориентированы на будущее, и их реализация должна приводить к существенным изменениям в компании, повышению ее конкурентоспособности и эффективности.
Высокая значимость:
Они обычно связаны с критически важными аспектами деятельности компании, такими как выход на новые рынки, внедрение новых технологий, кардинальное изменение бизнес-процессов или значительное повышение прибыльности.
Долгосрочная перспектива:
В отличие от операционных проектов, стратегические проекты рассчитаны на более длительный период (от нескольких лет) и требуют значительных ресурсов.
Влияние на всю организацию:
Стратегические проекты оказывают значительное влияние на всю структуру компании, ее

процессы и сотрудников.
Связь со стратегией:
Реализация стратегических проектов должна быть тесно увязана с общей стратегией развития компании, являясь конкретными шагами по ее достижению.
Примеры:
Внедрение новой ERP-системы, выход на новые рынки, разработка инновационного продукта или услуги, значительное изменение организационной структуры.
В итоге, стратегические проекты – это комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей компании, которые должны привести к существенным изменениям в ее деятельности и повышению конкурентоспособности.

7. Как осуществляют увязку бюджетов со стратегией?

вязка бюджетов со стратегией - это процесс приведения финансовых планов компании в соответствие с ее стратегическими целями и задачами. Это означает, что бюджеты должны не просто отражать текущее состояние дел, но и обеспечивать финансирование и поддержку всех мероприятий, необходимых для достижения долгосрочных целей компании.
Процесс увязки бюджетов со стратегией включает в себя несколько этапов:
1. Определение стратегических целей и задач:
На этом этапе компания четко формулирует свои долгосрочные цели, такие как увеличение доли рынка, выход на новые рынки, разработка новых продуктов, повышение прибыльности и т.д.
2. Разработка стратегического плана:
На основе стратегических целей разрабатывается стратегический план, который определяет конкретные мероприятия и шаги, необходимые для достижения этих целей.
3. Составление операционных бюджетов:
Операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет расходов и т.д.) разрабатываются на основе стратегического плана и определяют финансовые ресурсы, необходимые для реализации мероприятий, предусмотренных стратегическим планом.
4. Контроль за исполнением бюджетов:
На этом этапе осуществляется мониторинг фактического исполнения бюджетов и сравнение его с запланированными показателями. При необходимости вносятся корректировки в бюджеты и стратегический план.
5. Анализ результатов и корректировка стратегии:
Анализ результатов исполнения бюджетов позволяет оценить эффективность выбранной стратегии и внести необходимые коррективы в стратегический план и бюджеты.
Примеры увязки бюджетов со стратегией:
Стратегия увеличения доли рынка:
Бюджет на рекламу и маркетинг будет увеличен, чтобы поддержать продвижение новых продуктов и привлечь новых клиентов.
Стратегия выхода на новые рынки:
Бюджет на исследования и разработки будет увеличен для создания продуктов, соответствующих требованиям новых рынков.
Стратегия повышения прибыльности:
Бюджет на снижение затрат будет увеличен, чтобы повысить рентабельность бизнеса.
Таким образом, увязка бюджетов со стратегией позволяет обеспечить соответствие финансовых планов компании ее стратегическим целям, а также повысить эффективность использования финансовых ресурсов и достижение поставленных целей.

8. Как проводят создание поддерживающих стратегию политик и процедур?

Создание политик и процедур, поддерживающих стратегию, включает в себя несколько этапов: определение целей, анализ текущей ситуации, разработку политик и процедур, их внедрение и мониторинг. Важно вовлечь соответствующие заинтересованные стороны в процесс, чтобы обеспечить их поддержку и понимание. Политики и процедуры должны быть четкими, измеримыми и соответствовать стратегии компании.
Детальный процесс создания поддерживающих политик и процедур:
1. Определение целей и задач:

Начать нужно с четкого определения целей, которые должны быть достигнуты с помощью политик и процедур. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени (SMART).
2. Анализ текущей ситуации:
Необходимо провести анализ текущей ситуации, включая сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT-анализ), чтобы определить, какие политики и процедуры необходимы для достижения поставленных целей.
3. Разработка политик и процедур:
На основе анализа текущей ситуации разрабатываются конкретные политики и процедуры. Политики - это общие принципы, руководящие действия, а процедуры - конкретные шаги, необходимые для выполнения этих политик.
4. Внедрение:
После разработки, политики и процедуры должны быть внедрены в организации. Это включает в себя информирование сотрудников, обучение, предоставление ресурсов и поддержку.
5. Мониторинг и оценка:
Необходимо регулярно отслеживать эффективность политик и процедур, оценивать их соответствие стратегии и вносить необходимые корректировки.
6. Обратная связь и улучшения:
Необходимо обеспечить обратную связь от сотрудников и других заинтересованных сторон, чтобы выявить области для улучшения и внести изменения в политики и процедуры.
Ключевые моменты:
Взаимодействие:
Важно вовлечь в процесс создания политик и процедур как можно больше заинтересованных сторон, чтобы обеспечить их поддержку и понимание.
Четкость и ясность:
Политики и процедуры должны быть четко сформулированы и легко понятны всем сотрудникам.
Регулярный пересмотр:
Политики и процедуры должны регулярно пересматриваться и обновляться, чтобы соответствовать изменяющимся условиям и стратегии организации.

9. В чем роль персонала в контексте стратегического развития в современных условиях?

Персонал играет ключевую роль в стратегическом развитии современной организации, являясь движущей силой достижения целей и адаптации к изменяющимся условиям. Эффективное управление персоналом, включающее подбор, обучение, развитие и мотивацию сотрудников, становится необходимым условием для реализации стратегических планов и обеспечения конкурентоспособности компании.
Вот конкретные роли персонала в контексте стратегического развития:
Реализация стратегии:
Сотрудники являются непосредственными исполнителями стратегических планов компании, и их квалификация, мотивация и вовлеченность напрямую влияют на успех реализации этих планов.
Вклад в инновации:
Креативный и инициативный персонал становится источником новых идей, предложений и инноваций, которые необходимы для адаптации к изменяющимся условиям и поддержания конкурентоспособности.
Обеспечение конкурентного преимущества:
Компетентные и мотивированные сотрудники, обладающие необходимыми навыками и знаниями, являются ценным активом компании, который обеспечивает ей конкурентное преимущество на рынке.
Управление изменениями:
В условиях динамично меняющейся внешней среды, персонал играет важную роль в реализации изменений, а также в адаптации к новым условиям работы.
Формирование корпоративной культуры:

Сотрудники участвуют в формировании корпоративной культуры, которая влияет на мотивацию, вовлеченность и лояльность персонала, а также на эффективность работы.
Таким образом, стратегическое управление персоналом предполагает не только набор и обучение сотрудников, но и создание условий для их развития, мотивации и вовлеченности в процесс достижения стратегических целей компании. Это включает в себя:
Определение потребностей в персонале:
Анализ текущей ситуации и прогнозирование будущих потребностей в квалификации и численности персонала.
Разработка и реализация программ обучения и развития:
Обучение сотрудников новым навыкам и знаниям, необходимым для реализации стратегии компании.
Внедрение системы мотивации:
Создание системы мотивации, которая стимулирует сотрудников к достижению высоких результатов и вовлеченности в работу.
Формирование благоприятной рабочей среды:
Создание условий, которые способствуют высокой производительности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.
В заключение, персонал является ключевым фактором успеха стратегического развития организации. Эффективное управление персоналом, основанное на понимании его роли и создании условий для его развития и мотивации, является необходимым условием для достижения стратегических целей компании и обеспечения ее конкурентоспособности в современных условиях.

10. Что содержит разработка систем мотивации и материального поощрения, поддерживающих стратегию организационных структур управления?

Разработка систем мотивации и материального поощрения, поддерживающих стратегию организационных структур управления, включает в себя определение целей и задач, связанных с организационной структурой, разработку системы вознаграждений и поощрений, а также внедрение системы оценки и контроля. В частности, это предполагает привязку мотивационных схем к конкретным должностям, отделам и бизнес-процессам, а также учет индивидуальных потребностей и целей сотрудников.
Более подробно, разработка системы мотивации и материального поощрения, поддерживающей стратегию организационных структур управления, включает в себя следующие элементы:
1. Определение целей и задач, связанных с организационной структурой:
Анализ организационной структуры и выявление ключевых элементов, определяющих эффективность работы.
Определение целей и задач для каждого уровня организационной структуры, включая отдельные должности и отделы.
Выбор показателей эффективности, которые будут использоваться для оценки результатов работы и начисления вознаграждений.
2. Разработка системы вознаграждений и поощрений:
Определение видов вознаграждений, таких как заработная плата, премии, бонусы, социальные пакеты и т.д.
Разработка системы материального поощрения, основанной на достижении ключевых показателей эффективности (KPI).
Включение нематериальных стимулов, таких как признание заслуг, возможности карьерного роста, обучение и развитие.
3. Внедрение системы оценки и контроля:
Разработка системы регулярной оценки результатов работы сотрудников и подразделений.
Определение процедуры начисления и выплаты вознаграждений.
Обеспечение прозрачности и справедливости системы мотивации.
4. Учет индивидуальных потребностей и целей сотрудников:
Проведение опросов и интервью с сотрудниками для выявления их мотивационных факторов.
Разработка индивидуальных планов развития и мотивации.
Обеспечение гибкости системы мотивации, позволяющей учитывать изменения в

потребностях сотрудников.
5. Поддержка и развитие системы мотивации:
Обучение руководителей и сотрудников принципам системы мотивации.
Регулярный мониторинг эффективности системы мотивации и внесение необходимых корректировок.
Поддержание открытого диалога с сотрудниками по вопросам мотивации и вознаграждения.
В итоге, хорошо продуманная и реализованная система мотивации и материального поощрения, основанная на стратегии организационной структуры, способствует повышению эффективности работы, улучшению результатов деятельности и повышению удовлетворенности сотрудников.

11. Проектно-ориентированная компания - это компания, ...
а) способом существования которой являются проекты как уникальная совокупность ограниченных по времени действий, ориентированных на конечный результат
б) использующая проекты с целью поддержания своей деятельности
в) целью существования которой является создание проектов, постоянное их обновление и поддержка

12. К особенностям нетрадиционных (экстремальных) проектов относится то, что...
а) цели, задачи, издержки, сроки выполнения работ и качество определяются на концептуальной фазе проекта
б) управление проектом реализуется в рамках господствующей корпоративной культуры
в) цели, задачи, издержки, сроки выполнения работ и качество формируются на всем протяжении жизненного цикла проекта

13. Заключение договоров с подрядчиками и поставщиками происходит на ... фазе жизненного цикла инновационного проекта
а) подготовительной
б) предпроектной
в) концептуальной

14. Нетрадиционные проекты, в первую очередь, характеризуются ...
а) высокой скоростью реализации
б) отсутствием шаблонов, методов и форм управления
в) высокой степенью неопределенности

15. Заказчик и исполнитель экстремального проекта взаимодействуют ...
а) постоянно
б) только в начале реализации проекта при его завершении
в) не реже чем 3 раза за весь период реализации проекта

16. ... относятся к инновационным проектам
а) Реинжиниринговый проект и венчурный проект
б) Экстремальный проект и долгосрочный проект
в) Скоростной проект и шаблонный проект

Форма контроля/оценочное средство: Контрольная работа

Вопросы/Задания:

1. Контрольная работа выполняется в форме реферата с презентацией в соответствии с требованиями, представленными в Методических указаниях.

Темы рефератов
1. Понятие и этимология термина «конкуренция», формы и виды кон-куренции.
1. Значение конкуренции на рынке.
2. История возникновения и развития конкуренции.
3. Современное состояние конкуренции на различных рынках.
4. Правовое регулирование в сфере конкуренции.
5. Российский Закон «О защите конкуренции».

6. Условия существования конкуренции.
7. Причины, вызывающие конкуренцию.
8. Закон конкуренции и конкурентные силы в отрасли.
9. Модель пяти действующих сил конкуренции М.Портера.
10. Исследование отраслевой концентрации и конкурентной реактивно-сти рынка.
11. Понятие конкурентного преимущества и его источники.
12. Новация как один из источников конкурентного преимущества пред-приятия.
13. Классификация конкурентных преимуществ.
14. Управление конкурентным преимуществом в процессе конкурентной борьбы.
15. Базовые стратегии конкуренции и конкурентных преимуществ.
16. Классификация информации о конкурентах.
17. Сущность маркетинговых исследований и их роль в оценке конку-рентоспособности.
18. Первичная и вторичная информация.
19. Методы сбора первичной информации.
20. Источники первичной информации.
21. Особенности вторичной информации о конкурентах и виды ее источ-ников.
22. Классификация методов сбора информации о конкурентах.
23. Аналитический открытый метод.
24. Метод конкурентной разведки.
25. Понятие бенчмаркинга и особенности его применения.
26. Понятие, цели и методы конкурентного анализа.
27. Выявление существующих конкурентов и предварительный анализ их деятельности.
28. Углубленный анализ деятельности приоритетных конкурентов.
29. Современные подходы к оценке уровня конкурентоспособности.
30. Исследование конкурентоспособности продукта, методы ее оценки.
31. Различные методы оценки конкурентоспособности для представлен-ных образцов продукции.
32. Факторы конкурентоспособности, рейтинг значимости факторов.
33. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности.
34. Построение многоугольника конкурентоспособности.
35. Конкурентоспособность маркетинговой деятельности.
36. Маркетинговые стратегии предприятия.
37. Процесс формирования маркетинговых стратегий.
38. Проведение портфельного анализа.
39. Методика SWOT-анализа.
40. Структура маркетинговых программ повышения конкурентоспособ-ности.
41. Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспо-собности.
42. Конкурентные стратегии.
43. Стратегии ведения конкурентной борьбы.
44. Ключевые факторы успеха.
45. Стратегии повышения конкурентоспособности.

## 8. Оценочные материалы промежуточной аттестации

*4 семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ПК-1.1*

Вопросы/Задания:

1. Экзамен проводится по представленному перечню вопросов.

1. Характеристика базовых типов стратегий
2. Миссия
3. Организация
4. Объект и предмет стратегического менеджмента
5. Принципы стратегического менедж-мента

6. Стратегический менеджмент
7. Стратегические хозяйственные под-разделения
8. Функциональные зоны организации
9. Ближнее и дальнее окружение
10. Первичные и вторичные процессы бизнеса
11. Ликвидность предприятия
12. Использование Модели«5 сил» («5 Forces») Портера
13. Использование PEST-анализа
14. Использование SWOT-анализа
15. Активный рост как стратегическая альтернатива
16. Дерево целей и каскадирование
17. Ограниченный рост как стратегиче-ская альтернатива
18. Перекрестный анализ (cross-анализ)
19. Стратегическая карта
20. Стратегический архитектор и стра-тегический контролер
21. Сценарии (сценарии развития)
22. Управленческое обследование
23. Бизнес-портфель
24. Диверсификация
25. Конкурентное преимущество
26. Кривая опыта
27. Применение Матрицы Ансоффа
28. Применение Матрицы внешних приобретений
29. Применение Матрицы БКГ
30. Портфельный анализ и портфельные стратегии
31. Стратегии малых фирм
32. Стратегии роста и стратегии сокра-щения (спада)
33. Характеристика основных видов Бизнес-плана (бизнес-план инвестиционного проекта, бизнес-план организации, бизнес-план развития региона, бизнес-план учрежде-ния)
34. Коэффициент рентабельности и точ-ка безубыточности
35. Позиционирование товара/услуги

2. Содержание инновационной стратегии предприятия зависит (может быть более одного варианта ответа):

1. от состояния внешней среды
2. от состояния внутренней среды
3. от инновационного климата
4. от инновационного потенциала
5. все перечисленные варианты

3. В каком виде традиционных стратегий наиболее часто используются продуктовые инновации?

1. в стратегиях роста
2. в интеграционных стратегиях
3. в стратегиях диверсификации

4. Какие виды инноваций характерны для стратегии конгломеративной диверсификации?

1. продуктовые
2. технологические
3. маркетинговые
4. все вышеперечисленное.

5. Какой вид инновационных стратегий имеет свой целью занятие лидирующего положения на рынке?

1. стабилизационные стратегии
2. наступательные стратегии

6. Для какого вида инновационных стратегий характерны базисные инновации?

1. для стабилизационных стратегии
2. для наступательных стратегии

7. . Является ли возможность распределения риска существенным условием для реализации наступательных стратегий?

1. да
2. нет

8. Включает ли деловая и корпоративная стратегии инновационную составляющую?

1. да
2. нет

9. Какие инновации используются при стратегии проникновения на новый рынок со старым товаром?

1. базисные инновации
2. инновация улучшения продукта

10. Вертикальная интеграция вниз предполагает внедрение:

1. базисных инноваций
2. технологических инноваций
3. организационных инноваций

11. Горизонтальная интеграция с отраслевыми конкурентами предполагает:

1. внедрение базисной технологической инновации
2. внедрение базисной продуктовой инновации

12. Диверсификация в связанные и несвязанные отрасли осуществляется на основе:

1. продуктовых инноваций
2. технологических инноваций

13. Какие инновационные стратегии характеризуются технологическим рывком и быстрой реакцией на рыночные изменения?

1. Наступательные
2. Оборонительные

14. Особенностью наступательных стратегий является:

1. наличие высоких затрат на НИОКР и высоких рисков
2. создание товаров-аналогов

15. К какому виду инновационных стратегий относится стратегия создания нового рынка?
1. к наступательным стратегиям
2. к стабилизационным стратегиям

16. Какая инновационная стратегия характеризуется поглощением фирмы, имеющей значительные нематериальные активы?
1. разбойничья стратегия
2. стратегия приобретения компании

17. Назовите инновационную стратегию, сущность которой заключается в том, что на основе новой технологии фирма выпускает на рынок известный продукт, имеющий значительно улучшенные характеристики, что уменьшает общий размер рынка?
1. стратегия создания нового рынка
2. Стратегия приобретения компании
3. разбойничья стратегия
4. стратегия непрерывного совершенствования

18. Термин «кайзен» означает
1. стратегию создания нового рынка
2. стратегию приобретения компании
3. разбойничью стратегию
4. стратегию непрерывного совершенствования

19. Стратегия, основанная на производстве продукта, сочетающего в себе свойства нескольких товаров, без ухудшения характеристик базового изделия, называется:
1. стратегией «кайзен»
2. разбойничьей стратегией
3. имитационной стратегией
4. стратегией сравнительных преимуществ

20. Стратегия, при которой новая технология или продукт приобретаются у других предприятий, называется:
1. стратегией «кайзен»
2. разбойничьей стратегией
3. имитационной стратегией
4. стратегией сравнительных преимуществ

21. Эффективной стратегией для фирмы, не имеющей собственного разработанного продукта, может являться:
1. стратегия создания нового рынка
2. имитационная стратегия
3. стратегия непрерывного совершенствования

22. Инновационный климат компании характеризует
1. внешнюю среду инновационной организации
2. социальную инфраструктуру
3. технологическую и научно-техническую сферу
4. экономическую и финансовую сферу
5. стратегическую зону хозяйствования

23. Какой тип стратегий используют компании, не претендующие на первенство вывода новшества на рынок?
1. наступательные стратегии
2. стабилизационные стратегии

24. Какой тип инновационных стратегий характеризуется низким инновационным риском?
1. наступательные стратегии
2. стабилизационные стратегии

## 9. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 9.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

*Основная литература*

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, Дж. А.; под редакцией Л. Г. Зайцева. - Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. - 577 с. - 5-85173-059-5. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: https://www.iprbookshop.ru/141550.html - Режим доступа: по подписке

2. Сорокина Т. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Т. И. Сорокина. - Тюмень: ГАУ Северного Зауралья, 2021. - 151 с. - Текст: электронный // Издательство Лань: [сайт]. - URL: https://e.lanbook.com/book/208412 - Режим доступа: по подписке

3. Хохрина О. М. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы магистров направления подготовки 35.04.06 агроинженерия профиль технические системы и технологии в агробизнес / О. М. Хохрина, Е. М. Подольникова. - Стратегический менеджмент на предприятиях АПК - Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2024. - 74 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: https://www.iprbookshop.ru/147657.html - Режим доступа: по подписке

4. Рыбкина М. В. Стратегический менеджмент в IT-отрасли: учебное пособие / М. В. Рыбкина. - Ульяновск: УлГТУ, 2019. - 139 с. - 978-5-9795-1926-5. - Текст: электронный // Издательство Лань: [сайт]. - URL: https://e.lanbook.com/book/165095 - Режим доступа: по подписке

*Дополнительная литература*

1. Ермолина Л. В. Теория менеджмента: практикум / Л. В. Ермолина, О. С. Чечина. - Теория менеджмента - Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. - 188 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: https://www.iprbookshop.ru/111657.html - Режим доступа: по подписке

2. Смирнова И. Ю. Стратегический менеджмент: методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. - Стратегический менеджмент - Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. - 156 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: https://www.iprbookshop.ru/73283.html - Режим доступа: по подписке

3. Цветков А. Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Цветков. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург: Лань, 2023. - 344 с. - 978-5-507-46545-3. - Текст: электронный // Издательство Лань: [сайт]. - URL: https://e.lanbook.com/book/310286 - Режим доступа: по подписке

## 9.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

*Профессиональные базы данных*

Не используются.

*Ресурсы «Интернет»*

1. https://sdo.miigaik.ru - Система дистанционного обучения МИИГАиК
2. http://economicus.ru - сайт Института "Экономическая школа", Экономический портал - сайт Института "Экономическая школа", Экономический портал. - Представлена информация по широкому спектру экономических дисциплин: труды, биографии, портреты известных экономистов; профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет; учебно-методические материалы для студентов; подборка словарей, энциклопедий, спра-вочников по разнообразным направлениям экономики и смежных дисциплин
3. http://rucont.ru/gcollections - Национальный цифровой ресурс Руконт - Национальный цифровой ресурс Руконт - Сайт предлагает быстрый доступ к публикациям по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.
4. http://www.imf.org// сайт международного валютного фонда - Предлагает обзор мировой экономики, международных валютных рынков, котировки валют
5. http://www.book.ru/ - Издательство КНОРУС - Популярная электронная библиотечная система современной учебной и научной литературы. Соответствует федеральным государственным обра-зовательным стандартам.
6. www.znanium.com - издательство ИНФРА-М - Коллекция электронных версий изданий (книг, журналов, статей и пр.), сгруппированных по тематическим и целевым признакам.
7. электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» (grebennikon.ru) - Библиотека литературы: книг, учебников, анали-тических материалов, рефератов. Подборка ссылок на экономические ресурсы Интернета.
8. ЭБС «ЮРАЙТ» (www.biblio-online.ru ) - Виртуальная экономическая библиотека

## 9.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

*Перечень программного обеспечения*
*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

1. ArcGIS;
2. Global Mapper;
3. ГИС Панорама;
4. PostGIS;
5. PostgreSQL;
6. QGIS;
7. SAGA GIS;
8. Axioma;
9. MapInfo;
10. EFT;
11. Inkscape;
12. Kompas-3D_LT (FULL);

13. NanoCAD;
14. Anaconda;
15. PascalABC.NET;
16. 7Zip;
17. Microsoft Office;
18. Thunderbird;
19. Niv_Matrix;
20. Microsoft Visual Studio;

*Перечень информационно-справочных систем*
*(обновление выполняется еженедельно)*
Не используется.

### 9.4. Оборудование и технические средства обучения

Компьютерный класс
Маркерная доска - 1 шт.
Моноблок - 32 шт.
Проектор - 3 шт.
Автоматизированное рабочее место (АРМ) - 15 шт.
Плоттер - 1 шт.
Сканер - 1 шт.

Лекционная аудитория
Лекционный мультимедийный комплекс - 1 шт.
Проектор - 1 шт.

## 10. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

С целью успешного освоения данного предмета студенту необходимо выполнять домашние работы по указанным преподавателям темам и представленным на занятиях материалам. Для более успешного выполнения работы студенту предлагается использование учебно-методических материалов, соответствующих указанной теме.

Самостоятельная работа студентов описывается и регулируется методическими рекомендациями по дисциплине.

***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

При необходимости обучения студентов-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья аудиторные занятия могут быть заменены или дополнены изучением полнотекстовых лекций, презентаций, видео- и аудиоматериалов в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) университета. Индивидуальные задания подбираются в адаптированных к ограничениям здоровья формах (письменно или устно, в форме презентаций). Выбор методов обучения зависит от их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Рабочая программа дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.