

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры международ-
ных финансов и бухгалтерского
учета
Протокол № 10 от 23.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
Авдашкевич С.В.
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

| | |
|------------------------------|--|
| Дисциплина: | Б1.В.11 Стратегический менеджмент |
| Направление подготовки: | 38.03.01 Экономика |
| Направленность (профиль): | «Международные финансы» |
| Уровень высшего образования: | бакалавриат |
| Программа: | Академического бакалавриата |
| Форма обучения: | очная |
| Разработчики: | Кандидат экономических наук, доцент Син- цова Е.А |

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: изучение общепринятых в международной практике и научном сообществе подходов к стратегическому управлению организацией, в том числе международной; развитие способности использовать приобретенные знания, умения и навыки для осуществления профессиональной деятельности как на отечественном предприятии, так и в интернациональной компании.

Задачи дисциплины:

- дать развернутое понимание сущности стратегического управления, представленное в авторитетных общепризнанных международных источниках по стратегическому менеджменту;
- продемонстрировать и опробовать действие основных механизмов и инструментов стратегического управления, в том числе методов стратегического анализа и методов реализации стратегии на примере международных компаний;
- рассмотреть содержание процессов, которыми управляют менеджеры в ходе разработки и реализации стратегических решений;
- предоставить возможность студентам опробовать и закрепить навыки по составлению стратегических документов и применению методов стратегического анализа.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

| Код компетенции | Содержание компетенции |
|-----------------|--|
| ПК-4 | способностью на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты |
| ПК-5 | способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений |
| ПК-11 | способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий |

Планируемые результаты обучения:

| Код компетенции | Основные признаки освоения | | |
|-----------------|--|---|---|
| | Знать | Уметь | Владеть |
| ПК-4 | <ul style="list-style-type: none"> - систему экономических процессов и явлений в области стратегического менеджмента; - основные теоретические и эконометрические модели стратегического менеджмента; - положения применения эконометрических моделей; - основные нормативно-правовые документы. | <ul style="list-style-type: none"> - оперативно находить релевантную, полную и достоверную информацию; - грамотно её использовать для построения эконометрических моделей; - использовать теоретические и эконометрические модели в повседневной практике стратегического управления; - принимать адекватные решения при построении эконометрических моделей. | <ul style="list-style-type: none"> - навыками построения стандартных эконометрических моделей; - методами анализа и содержательно интерпретировать полученные результаты. |

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»

Программа академического бакалавриата

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент

Форма обучения: очная

Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

| | | | |
|-------|---|--|---|
| ПК-5 | <ul style="list-style-type: none">- систему бухгалтерской и финансовой информации;- возможности предприятий, организаций и ведомств различных форм собственности при проведении стратегического финансово-хозяйственного анализа;- специфику различных форм бухгалтерско-статистической отчетности;- содержание форм отчетности предприятий, организаций различных форм собственности. | <ul style="list-style-type: none">- заполнять формы отчетности, содержащие стратегическую финансово-бухгалтерскую информацию;- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию стратегического уровня, содержащуюся в отчетности предприятий;- передавать составленные формы отчетности через сеть Интернет. | <ul style="list-style-type: none">- навыками стратегического анализа финансово-бухгалтерской информации;- методами принятия стратегических управленческих решений после проведения анализа бухгалтерской информации предприятий, организаций, ведомств, предприятий. |
| ПК-11 | <ul style="list-style-type: none">- структуру стратегических управленческих решений;- критерии оценки показателей социально-экономической эффективности;- особенности стратегических рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества;- основные варианты стратегических управленческих решений. | <ul style="list-style-type: none">- корректно применять знания о стратегических управленческих планах;- анализировать возникающие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке стратегических планов;- выделять, формулировать и аргументировать варианты стратегических управленческих решений;- обосновать предложения при принятии стратегических управленческих решений;- самостоятельно анализировать различные стратегические управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного производства. | <ul style="list-style-type: none">- способностями к критической оценке и обоснованию предложений по совершенствованию стратегических управленческих решений;- способами управления стратегическими рисками и выявления социально-экономических последствий при не рациональном управленческом решении. |

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.01 Экономика направленность (профиль) «Международные финансы».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые были сформированы на предыдущем уровне образования.

Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):

Информационное общество и международные отношения, Информационная безопасность и защита информации, Методы научных исследований, Бухгалтерский учет и анализ, Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, Методы принятия управленческих решений, Деньги, кредит, банки, Финансовое планирование и бюджетирование, Актуальные вопросы экономики, управления и финансов, Логистика, Управление проектами, Произ-

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»
 Программа академического бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ответственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, Международный менеджмент, Международные валютно-кредитные и финансовые отношения, Международные финансы, Аудит, Международные стандарты аудита, Банковский маркетинг, Управление продажами, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: преддипломная практика

4. Объем дисциплины

Очная форма обучения:

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестр |
|---|-------------|---------|
| | | 3 |
| Аудиторные занятия (АЗ): | 36 | 36 |
| В том числе: | | |
| Лекционные занятия (Лек) | 18 | 18 |
| Лабораторные занятия (Лаб) | 0 | 0 |
| Практические занятия (Пр) | 18 | 18 |
| Самостоятельная работа студента (СР) | 65 | 65 |
| В том числе: | | |
| Курсовая работа | 0 | 0 |
| Другие виды самостоятельной работы* | 65 | 65 |
| Контроль самостоятельной работы (КСР) | 7 | 7 |
| Контактная работа (КоР) | 43 | 43 |
| Форма промежуточной аттестации | | Зачет |
| Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР) | 0 | |
| Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ | 108/3 | 108/3 |

* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

5. Содержание дисциплины

Очная форма обучения:

| № п/п | Наименование темы дисциплины | Се- местр/ Курс | Количество учебных часов | | | | СР | Практическая подготовка* |
|----------|---|-----------------------|--|----|-----|----|----|-----------------------------|
| | | | В том числе по видам аудиторных занятий | | | | | |
| | | | Лек | Пр | Лаб | | | |
| 1 | Основы стратегического менеджмента | 3 | 2 | 2 | 0 | 10 | 2 | |
| 2 | Анализ внешней среды организации | 3 | 2 | 2 | 0 | 10 | 2 | |
| 3 | Стратегический анализ внутренней среды компании | 3 | 2 | 2 | 0 | 10 | 2 | |
| 4 | Конкурентная стратегия предприятия | 3 | 4 | 4 | 0 | 10 | 4 | |
| 5 | Выбор и реализация стратегии | 3 | 4 | 4 | 0 | 10 | 4 | |
| 6 | Принятие стратегических решений в организации | 3 | 4 | 4 | 0 | 15 | 4 | |
| | Итого: | | 18 | 18 | 0 | 65 | 18 | |

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»
 Программа академического бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| Наименование разделов и тем | Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа | Компетенции | Оценочное средство текущего контроля |
|---|--|-------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Тема 1: Основы стратегического менеджмента | <p>Введение в стратегическое управление. Эволюция и принципы стратегического управления. Концепции, функции и модели стратегического управления. Процесс стратегического управления. Стратегия: определение и сущность. Содержание установок стратегии: стратегический замысел, миссия, видение, цель и задачи. Важность установок видения и миссии. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Организация как объект стратегического управления. Анализа стратегических ситуаций Лабораторная работа: -</p> | ПК-4; ПК-5; ПК-11 | Кейс-задача №1 |
| Тема 2: Анализ внешней среды организации | <p>Цели и задачи стратегического анализа. Анализ рыночной ситуации и конкуренции в отрасли. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Практические занятия/ Самостоятельная работа: PEST-анализ. Отраслевой анализ. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера») Лабораторная работа: -</p> | ПК-4; ПК-5; ПК-11 | Кейс-задача №1 |
| Тема 3: Стратегический анализ внутренней среды компании | <p>Оценка состояния компании при действующей стратегии. Определение прочности конкурентной позиции компании. Используемые методы анализа действующей стратегии бизнеса. Практические занятия/ Самостоятельная работа: SWOT-анализ. SNW-анализ. Анализ разрыва (gap-анализ). Лабораторная работа: -</p> | ПК-4; ПК-5; ПК-11 | Контрольная работа №1 |
| Тема 4: Конкурентная стратегия предприятия | <p>Виды стратегий фирмы. Базовые стратегии конкуренции. Корпоративные (портфельные) стратегии. Функциональные стратегии. Формирование портфеля стратегий. Практические занятия/ Самостоятельная работа: SPACE матрица. Матрица эволюции СЗХ. Модель Shell / DPM. Матрица BCG. Лабораторная работа: -</p> | ПК-4; ПК-5; ПК-11 | Контрольная работа №1 |
| Тема 5: Выбор и реализация стратегии | <p>Экономическая оценка стратегий. Влияние организационной структуры фирмы на реализацию стратегии. Организационная культура в обеспечении эффективности стратегии. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Матрица ADL. Матрица McKinsey. Матрица Ансоффа. Лабораторная работа: -</p> | ПК-4; ПК-5; ПК-11 | Коллоквиум №1 |
| Тема 6: Принятие стратегических решений в организации | <p>Понятие и виды стратегических решений на производстве. Стратегические финансовые решения. Система принятия стратегических решений. Анализ стратегических решений. Стратегия НИОКР. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Индексный метод. Балансовый метод. Графический метод. Функционально-стоимостный анализ. Экономико-математические методы анализа.</p> | ПК-4; ПК-5; ПК-11 | Коллоквиум №2 |

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»
 Программа академического бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

| | | | |
|-----------------|---------------------------------|--|--|
| | Лабораторная работа: - | | |
| Курсовая работа | Не предусмотрено учебным планом | | |

6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Очная форма обучения:

| № п/п | Наименование темы/ лекционного (практического) занятия | Тип занятия | Кол-во часов | Форма проведения занятий |
|-------|---|-------------|--------------|--------------------------|
| 1 | Основы стратегического менеджмента: Организация как объект стратегического управления. Анализа стратегических ситуаций. | Пр | 2 | Кейс-семинар |
| 2 | Принятие стратегических решений в организации: Индексный метод. Балансовый метод. Графический метод. Функционально-стоимостный анализ. Экономико-математические методы анализа. | Пр | 4 | Беседа |

7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510959>

2. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510702>

3. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>

4. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514517>

Дополнительная литература:

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857>

2. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов /

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»
Программа академического бакалавриата
Рабочая программа дисциплины
Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент
Форма обучения: очная
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
Обновлена на 2023/2024 учебный год

Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488374>

3. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 158 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490397>

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный

4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arch.neicon.ru. - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. [Executive.ru](https://www.e-executive.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный

10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и про-

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»
 Программа академического бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

жуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

12. Оценочные материалы по дисциплине

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения:

| Код компетенции | Название дисциплины | Форма промежуточной аттестации | Семестр/курс | Этап формирования компетенции |
|-----------------|---|--------------------------------|--------------|-------------------------------|
| ПК-4 | Стратегический менеджмент | зачет | 3 | 1 |
| ПК-4 | Информационное общество и международные отношения | экзамен | 3 | 1 |
| ПК-4 | Информационная безопасность и защита информации | экзамен | 3 | 1 |
| ПК-4 | Методы научных исследований | зачет | 4 | 2 |

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»

Программа академического бакалавриата

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент

Форма обучения: очная

Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|------|---|-----------------|---|---|
| ПК-4 | Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности | зачет с оценкой | 4 | 2 |
| ПК-4 | Деньги, кредит, банки | экзамен | 5 | 3 |
| ПК-4 | Финансовое планирование и бюджетирование | экзамен | 6 | 4 |
| ПК-4 | Актуальные вопросы экономики, управления и финансов | зачет | 6 | 4 |
| ПК-4 | Логистика | экзамен | 6 | 4 |
| ПК-4 | Управление проектами | экзамен | 6 | 4 |
| ПК-4 | Международный менеджмент | зачет | 7 | 5 |
| ПК-4 | Международные валютно-кредитные и финансовые отношения | зачет | 7 | 5 |
| ПК-4 | Международные финансы | экзамен | 7 | 5 |
| ПК-4 | Банковский маркетинг | экзамен | 8 | 6 |
| ПК-4 | Управление продажами | экзамен | 8 | 6 |
| ПК-4 | Производственная практика: научно-исследовательская работа | зачет с оценкой | 8 | 6 |
| ПК-4 | Производственная практика: преддипломная практика | зачет с оценкой | 8 | 6 |
| ПК-4 | Стратегический менеджмент | зачет | 3 | 1 |
| ПК-5 | Стратегический менеджмент | зачет | 3 | 1 |
| ПК-5 | Бухгалтерский учет и анализ | экзамен | 4 | 2 |

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»

Программа академического бакалавриата

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент

Форма обучения: очная

Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|
| ПК-5 | Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности | зачет с оценкой | 4 | 2 |
| ПК-5 | Финансовое планирование и бюджетирование | экзамен | 6 | 3 |
| ПК-5 | Аудит | экзамен | 7 | 4 |
| ПК-5 | Международные стандарты аудита | экзамен | 7 | 4 |
| ПК-5 | Производственная практика: научно-исследовательская работа | зачет с оценкой | 8 | 5 |
| ПК-5 | Производственная практика: преддипломная практика | зачет с оценкой | 8 | 5 |
| ПК-11 | Стратегический менеджмент | зачет | 3 | 1 |
| ПК-11 | Методы принятия управленческих решений | экзамен | 4 | 2 |
| ПК-11 | Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности | зачет с оценкой | 6 | 3 |
| ПК-11 | Банковский маркетинг | экзамен | 8 | 4 |
| ПК-11 | Управление продажами | экзамен | 8 | 4 |
| ПК-11 | Производственная практика: преддипломная практика | зачет с оценкой | 8 | 4 |

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

2.1 Текущий контроль

КЕЙС-ЗАДАЧА

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»
 Программа академического бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

| | | |
|---|--|---|
| 1 | Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности | Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - выполнен частично - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 4 балла - 2 балла - 0 баллов » |
| 2 | Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем | |
| 3 | Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией | |
| 4 | Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей | |
| 5 | Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны) | |

Шкала оценивания кейс-задачи

| | | | | |
|---|------------|---------|-----------|-----------------|
| Баллы в БРС Университета | 20 | 15 | 10 | 0 |
| Уровень сформированности компетенции | Повышенный | Высокий | Пороговый | Не сформированы |

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

Критерии оценивания контрольной работы

| | |
|--|-----------|
| Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению | 10 баллов |
| Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению | 8 баллов |
| Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению | 6 баллов |
| Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению | 0 баллов |

Шкала оценивания контрольной работы

| | | | | |
|--------------------------------------|------------|---------|-----------|-----------------|
| Баллы в БРС Университета | 10 | 8 | 6 | 0 |
| Уровень сформированности компетенции | Повышенный | Высокий | Пороговый | Не сформированы |

КОЛЛОКВИУМ

Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.

Коллоквиум оценивается по следующим показателям:

1. Глубокое и прочное усвоение программного материала;
2. Полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания;
3. Владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ;
4. Владение профессиональной терминологией;
5. Полный конспект лекционных материалов.

Критерии оценивания коллоквиума

| | |
|---|-----------|
| Студент полностью раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию и символику; продемонстрировал сформированность и устойчивость полученных знаний. Возможны одна-две неточности при ответе на дополнительные вопросы, которые студент легко исправил по замечанию преподавателя. | 20 баллов |
| Ответ студента имеет один из недостатков: в изложении вопроса допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание ответа; допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, не исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных вопросов, легко исправленные по замечанию преподавателя. | 15 баллов |
| Студент неполно раскрыл содержание вопроса, но показал общее понимание материала и продемонстрировал умения, достаточные для дальнейшего усвоения программного материала; имеет затруднения или допустил ошибки в определении понятий, использовании терминологии и исправил их после нескольких наводящих вопросов преподавателя. | 10 баллов |
| Студент обнаружил полное незнание и непонимание изучаемого учебного материала по дисциплине или не смог ответить ни на один из дополнительных вопросов по изучаемому материалу. | 0 баллов |

Шкала оценивания коллоквиума

| | | | | |
|--------------------------------------|------------|---------|-----------|-----------------|
| Баллы в БРС Университета | 20 | 15 | 10 | 0 |
| Уровень сформированности компетенции | Повышенный | Высокий | Пороговый | Не сформированы |

2.2. Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

2.3. Промежуточная аттестация в форме зачёта

Зачёт – форма проверки знаний обучающихся. При успешном прохождении зачёта в ведомость и зачётную книжку ставится пометка об успешном прохождении испытания по дисциплине или её разделу. В ходе зачёта учитывается уровень знания, умения и владения обучающегося по изучаемой дисциплине.

Показателями и критериями оценивания учебных достижений по дисциплине (выставлении отметки о зачете) являются результаты текущего контроля.

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачётом без оценки

| | | | | | | | |
|---|-----------------|-------|-----------|-------|---------|-------|------------|
| Баллы по дисциплине* | 60 и менее | | 61-73 | | 74-90 | | 91-100 |
| Итоговая оценка по дисциплине* | Незачет | | | Зачет | | | |
| Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня | <50 | 51-60 | 61-67 | 68-73 | 74-83 | 84-90 | 91-100 |
| | F | Fx | E | D | C | B | A |
| Уровень сформированности компетенций | Не сформированы | | Пороговый | | Высокий | | Повышенный |

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за зачет и текущий контроль).

2.4. Промежуточная аттестация в форме экзамена

Не предусмотрено учебным планом

2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

| Код компетенции | Уровень сформированности компетенции | Основные признаки освоения компетенций | | |
|-----------------|--------------------------------------|---|--|---|
| | | Знать | Уметь | Владеть |
| ПК-4 | Пороговый | <ul style="list-style-type: none"> - систему экономических процессов и явлений в области стратегического менеджмента; - основные теоретические и эконометрические модели стратегического менеджмента. | <ul style="list-style-type: none"> - оперативно находить достоверную информацию; - грамотно её использовать для построения эконометрических моделей. | <ul style="list-style-type: none"> - навыками построения стандартных эконометрических моделей; - методами анализа. |
| | Высокий | <ul style="list-style-type: none"> - систему экономических процессов и явлений в области стратегического менеджмента; - основные теоретические и эконометрические модели стратегического менеджмента; - положения применения эконометрических моделей. | <ul style="list-style-type: none"> - оперативно находить релевантную и достоверную информацию; - грамотно её использовать для построения эконометрических моделей; - использовать теоретические и эконометрические модели в повседневной практике стратегического управления. | <ul style="list-style-type: none"> - навыками построения стандартных эконометрических моделей; - методами анализа и интерпретации полученных результатов. |

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»

Программа академического бакалавриата

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент

Форма обучения: очная

Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|------|------------|---|--|---|
| | Повышенный | <ul style="list-style-type: none">- систему экономических процессов и явлений в области стратегическо-го менеджмента;- основные теоретические и эконометрические модели стратегическо-го менеджмента;- положения применения эконометрических моделей;- основные нормативно-правовые документы. | <ul style="list-style-type: none">- оперативно находить релевантную, полную и достоверную информацию;- грамотно её использовать для построения эконометрических моделей;- использовать теоретические и эконометрические модели в повседневной практике стратегического управления;- принимать адекватные решения при построении эконометрических моделей. | <ul style="list-style-type: none">- навыками построения стандартных эконометрических моделей;- методами анализа и содержательно интерпретировать полученные результаты. |
| ПК-5 | Пороговый | <ul style="list-style-type: none">- систему бухгалтерской и финансовой информации;- возможности предприятий, организаций и ведомств различных форм собственности при проведении стратегического финансово-хозяйственного анализа. | <ul style="list-style-type: none">- заполнять формы отчетности, содержащие стратегическую финансово-бухгалтерскую информацию. | <ul style="list-style-type: none">- навыками стратегического анализа финансово-бухгалтерской информации. |
| | Высокий | <ul style="list-style-type: none">- систему бухгалтерской и финансовой информации;- возможности предприятий, организаций и ведомств различных форм собственности при проведении стратегического финансово-хозяйственного анализа;- специфику различных форм бухгалтерско-статистической отчетности. | <ul style="list-style-type: none">- заполнять формы отчетности, содержащие стратегическую финансово-бухгалтерскую информацию;- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию стратегического уровня, содержащуюся в отчетности предприятий. | <ul style="list-style-type: none">- навыками стратегического анализа финансово-бухгалтерской информации;- методами принятия стратегических управленческих решений. |
| | Повышенный | <ul style="list-style-type: none">- систему бухгалтерской и финансовой информации;- возможности предприятий, организаций и ведомств различных форм собственности при проведении стратегического финансово-хозяйственного анализа;- специфику различных форм бухгалтерско-статистической отчетности;- содержание форм отчетности предприятий, организаций различных форм собственности. | <ul style="list-style-type: none">- заполнять формы отчетности, содержащие стратегическую финансово-бухгалтерскую информацию;- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию стратегического уровня, содержащуюся в отчетности предприятий;- передавать составленные формы отчетности через сеть Интернет. | <ul style="list-style-type: none">- навыками стратегического анализа финансово-бухгалтерской информации;- методами принятия стратегических управленческих решений после проведения анализа бухгалтерской информации предприятий, организаций, ведомств, предприятий. |

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»

Программа академического бакалавриата

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент

Форма обучения: очная

Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

| | | | | |
|-------|------------|--|--|---|
| ПК-11 | Пороговый | <ul style="list-style-type: none">- структуру стратегических управленческих решений;- критерии оценки показателей социально-экономической эффективности. | <ul style="list-style-type: none">- корректно применять знания о стратегических управленческих планах;- анализировать возникающие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке стратегических планов. | <ul style="list-style-type: none">- способностями к оценке предложений по совершенствованию стратегических управленческих решений;- способами управления рисками. |
| | Высокий | <ul style="list-style-type: none">- структуру стратегических управленческих решений;- критерии оценки показателей социально-экономической эффективности;- особенности стратегических рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества. | <ul style="list-style-type: none">- корректно применять знания о стратегических управленческих планах;- анализировать возникающие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке стратегических планов;- выделять, формулировать и аргументировать варианты стратегических управленческих решений. | <ul style="list-style-type: none">- способностями к оценке и обоснованию предложений по совершенствованию стратегических управленческих решений;- способами управления стратегическими рисками. |
| | Повышенный | <ul style="list-style-type: none">- структуру стратегических управленческих решений;- критерии оценки показателей социально-экономической эффективности;- особенности стратегических рисков и их последствия для социально-экономической составляющей общества;- основные варианты стратегических управленческих решений. | <ul style="list-style-type: none">- корректно применять знания о стратегических управленческих планах;- анализировать возникающие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке стратегических планов;- выделять, формулировать и аргументировать варианты стратегических управленческих решений;- обосновать предложения при принятии стратегических управленческих решений;- самостоятельно анализировать различные стратегические управленческие решения и прогнозировать социально-экономические последствия развития общественного производства. | <ul style="list-style-type: none">- способностями к критической оценке и обоснованию предложений по совершенствованию стратегических управленческих решений;- способами управления стратегическими рисками и выявления социально-экономических последствий при не рациональном управленческом решении. |

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методика формирования оценки по дисциплине. Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);

- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);

38.03.01 Экономика, направленность «Международные финансы»
 Программа академического бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.11 Стратегический менеджмент
 Форма обучения: очная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п. Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университетом с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

| Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии) | Уровень сформированности компетенции* | | | Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству |
|---|---------------------------------------|-----|-------------|---|
| | Студент №1 | ... | Студент № N | |
| | | | | |
| Итоговый уровень: | | | | |

* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

Оценочный лист по дисциплине

| ФИО студента | Уровень сформированности компетенций | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------------|-----|---|----------------------------------|-----|---|-----------------------------------|-----|---|
| | Общекультурные компетенции | | | Общепрофессиональные компетенции | | | Компетенции по видам деятельности | | |
| | № 1 | № N | Уровень сформированности общекультурных компетенций | № 1 | № N | Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций | № 1 | № N | Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1 |
| Студент № 1 | | | | | | | | | |
| Студент № 2 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Кейс-задача №1

Эволюция стратегии менеджмента международной компании «Большой скачок» Skoda: как возродился чешский автопроизводитель

В декабре 2015 г. известный автоконцерн Skoda Auto отметил 120 лет со дня своего рождения. Эта восточноевропейская компания не просто один из старейших производителей авто, но и самый активно растущий автомобильный брэнд на рынках Азии и Ближнего Востока. В прошлом году Skoda подписала соглашение с китайскими производителями о продаже прав на дизайн некоторых машин, прочно укрепилась на индийском рынке и начала экспансию в Иран и арабские страны. Кроме того, компания имеет солидную долю рынка в Британии, Германии, скандинавских странах, Франции, Италии и всей Восточной Европе.

В истории бизнеса есть не так много компаний, чья история была бы столь же яркой и противоречивой, как история Skoda. Первым бизнесом компании, родившейся в 1895 г., стало производство велосипедов. В 1905 г. Skoda сделала свой первый автомобиль. Затем последовал развал империи Габсбургов и рождение Чехословакии, вторжение гитлеровских войск и советская оккупация, «Пражская весна», ввод советских войск, революция 1989 г., раздел страны в 1993 г. на два независимых государства: Чехия и Словакия – и, в конце концов, вхождение Чехии в Евросоюз в 2004-м. Skoda прошла вместе со страной через все эти трагические и великие события. Компания спокойно пережила даже поглощение со стороны могущественной корпорации с совершенно иной корпоративной культурой и бизнес-моделью Volkswagen.

Три идентичности Skoda. Сейчас внутри компании мирно сосуществуют три разных «образа Skoda». Первый «компания – флагман чешской экономики и символ национального возрождения». Примерно 5% населения Чехии напрямую или косвенно занято в бизнесе Skoda, доля компании в общем экспорте составляет 8%, 48% внутреннего рынка принадлежит ей. Ее зеленый логотип красуется на всех дорогах страны, и нет ни одной национальной сборной Чехии, которую не спонсировала бы Skoda. Второй «образ Skoda» обусловлен тем, что сейчас это одно из наиболее прибыльных подразделений Volkswagen. В 2004 г. прибыль компании выросла в два раза, достигнув \$209 млн. В период с 1991 производство выросло в разы (если в 1991 с конвейеров Skoda сходило 170 тыс. автомобилей, то в 2004 г. производственные мощности выросли до 451 тыс. машин ежегодно). Менеджмент Skoda интегрирован в организационную структуру Volkswagen и проводит в жизнь знаменитую «формулу успеха VW»: менеджмент, ориентированный на эффективность, агрессивный маркетинг плюс акцент на дизайн.

Третий «образ Skoda» только-только начинает формироваться. Он основан на глобальных амбициях компании и акцентирует ее возможности «играть на равных» с более крупными игроками, чья история развития не знала социализма во всех его проявлениях. Менеджмент компании все чаще пользуется термином «большой скачок», говоря о стратегии Skoda и ее успехе на мировых рынках. Компания совершила свой «скачок», выстроив сеть поставок и дистрибуции, которая оказалась более эффективной и рациональной, нежели сети большинства европейских автопроизводителей. После ухода советских войск компания активно начала скупать большие участки земли и использовать их для постройки сервисных центров. Новые фабрики Skoda создавались уже с учетом системы организации труда, принятой в компании (самоорганизующиеся проектные команды, называемые здесь «кластерами»). Кроме того, Skoda внедрила инновационную модель поставок, которая позволила компании сократить издержки на хранение и складирование фактически до нуля: теперь поставщики Skoda доставляют необходимые запчасти прямо на сборочную линию компании в Млада Болеслав.

От социализма к капитализму. Самой низшей точкой столетней истории Skoda был, несомненно, 1968 год, когда советские войска были введены в Прагу. За поддержку оппозиции значительная часть руководства Skoda, ее лучшие инженеры были уволены или понижены до

уровня простых рабочих. В период с 1945 по 1989 годы Skoda экспортировала свою продукцию на рынки Западной и Восточной Европы. Машина под маркой Skoda служила постоянным поводом для шуток над ее владельцем: продукция Skoda считалась очень некачественной. «Что вы скажете о Skoda, которая сумела доехать до вершины горы? – Это чудо!» самая безобидная шутка из тех, в которых клеймилась Skoda. После «бархатной революции» Skoda была приватизирована в числе первых предприятий. Чешское правительство составило список из 24 потенциальных инвесторов, который быстро сократился до двух: Volkswagen и Renault. Инвесторы предлагали разные модели развития: Renault намеревался превратить Skoda в современный завод по отверточной сборке автомобилей, Volkswagen настаивал на инвестициях в бренд. Это и предопределило выбор в пользу Volkswagen. Сделка была заключена в апреле 1991 г. Покупка одного из крупнейших предприятий Чехии обошлась немцам в \$5,7 млрд. При формировании нового имиджа и новой корпоративной культуры Skoda менеджеры Volkswagen сделали ставку на докоммунистическое прошлое и глубокие исторические корни компании.

В рекламных буклетах и внутрикорпоративной прессе Skoda появились фотографии старинных довоенных автомобилей, разъезжающих по Пятой Авеню в Нью-Йорке, голубой лимузин производства Skoda, принадлежащий Томашу Масарику – президенту Чехии конца 30-х гг. Кроме того, усилиями немцев был создан музей истории Skoda. Еще одной задачей нового руководства было избавиться от «красных директоров» и социалистических подходов к управлению. Главным управляющим компании был назначен чех Людвиг Кальма, выступающий за менеджмент по западным образцам. Он ввел в компании систему двойного управления, приглашая немецких менеджеров, которые по несколько месяцев работали бок о бок с чешскими специалистами, передавая им свои навыки и знания. Для преодоления языкового барьера в компании была учреждена школа обучения немецкому и английскому языкам – крупнейшая в стране. Самыми сложными были первые годы, когда Volkswagen потребовал от своей дочерней компании сократить производство, уволить значительную часть рабочих, одновременно сократил размер обещанных инвестиций с \$5,7 млрд. до \$2,5 млрд. Однако с 1994 года начался подъем, когда компания выпустила новую модель – Felicia, которая по дизайну напоминала улучшенный Favorit: большие окна, более современная радиаторная решетка и дорогая обивка – точь-в-точь как та, которая была в обожаемых чехами машинах Volkswagen. В 1996 г. появилась Octavia, которая, по словам тогдашнего технического директора компании Вилфреда Бокелмана, своим видом наводила на мысль об «английской сдержанности и спокойной езде по дороге вдоль деревьев с золотистой осенней листвой».

Рождение стратегии Skoda. В ноябре 1996 Людвиг Кальма погиб в автокатастрофе, и его место занял Вратислав Кульханек, перешедший в Skoda из чешского подразделения Bosch. Профессиональный волейболист, частый участник ралли, заядлый бегун на длинные расстояния, фанат хоккея и прирожденный продавец, Кульханек стал яркой фигурой в компании. Под его руководством Skoda добилась действительно впечатляющих успехов. Кульханек был ярким и харизматичным руководителем, говорившим одинаково убедительно как с немецкими акционерами, так и с чешскими рабочими сборочной линии. Именно по его инициативе в 1999 году вместо Felicia в производство была запущена новая супер-успешная модель Fabia, а в 2004 году – обновленная Octavia, которая завоевала самую престижную автомобильную премию в Германии – «Золотой руль» и была признана самой красивой машиной года в Италии. Кульханек добился эксклюзивных прав для Skoda на сборку одного из лучших лимузинов Volkswagen Superb. Кроме того, он убедил немецкое руководство в том, что именно Skoda должна представлять все основные бренды VW на автомобильных ралли.

Однако, несмотря на все успехи Кульханека, немецкие акционеры вздохнули с облегчением, когда в 2004 году неугомонный управляющий покинул компанию. Особое негодование у

немцев вызвала история с Superb, который, хоть и был воспринят критиками положительно, уж очень напоминал премиальную модель Volkswagen – Passat. Критика стратегии Кульханека усилилась, когда Skoda начала обходить VW в конкурентной борьбе за внимание британских потребителей, и достигла своего апогея, когда J.D. Power & Associates опубликовала отчет, в котором на втором месте у британских потребителей оказалась Skoda, уступавшая пальму первенства только Lexus, а Volkswagen не попал даже в десятку. «Это был не просто вопрос взаимоотношения Skoda и Volkswagen, поясняет Дэйв Леггетт (Dave Leggett), редактор сайта www.just-auto.com. – Это вопрос взаимоотношения брэндов и управления ими для поддержания наибольшей эффективности. Ford, например, тоже не хотел бы, чтобы покупатели догадывались, что Jaguar X сделан на той же платформе, что и Ford Mondeo». В ответ на бурную деятельность Кульханека Volkswagen начал менять имидж своих брэндов.

Сейчас Audi, Seat и Lamborghini воспринимаются как машины спортивного класса, тогда как Volkswagen, Skoda, Bentley и Bugatti имеют устойчивые ассоциации с «консервативными» автомобилями. Обеспечить рост Skoda, но не за счет других брэндов Volkswagen, было поручено Детлефу Виттигу (Detlef Wittig) – первому главному управляющему-немцу в Skoda. Виттиг начал свою карьеру в Volkswagen в 1968 году, несколько лет провел в Японии в качестве главного представителя VW и занял место главного управляющего Skoda в возрасте 62 лет. За его плечами был обширный опыт работы в этой компании: с 1995 по 2000 он возглавлял подразделение маркетинга и продаж Skoda. Усилиями Виттига брэнды Skoda стали важной составной частью продуктового портфеля Volkswagen, который был окончательно оформирован в 2004 году. Модели Skoda стали возглавлять список машин эконом-класса, выпускаемых Volkswagen. Кроме того, чешской компании было поручено разработать и выпустить на рынок эквивалент премиальной модели VW – Beetle. Перед чехами стояла задача не только создать этот автомобиль, но и сделать его конкурентоспособным на рынке Восточной Европы, на который к тому времени уже вышел Renault, приобретший 93% румынского автоконцерна Automobile Dacia. «Производители дешевых автомобилей были и будут всегда, заявлял тогда Детлеф Виттиг. – Но если Skoda будет придерживаться своей концепции, они не смогут конкурировать с нами, потому что мы никогда не станем производить ничего не стоящий металлолом».

Его целью стало увеличение производственных мощностей до 600 тыс. автомобилей в год (что составит 12% всех производственных мощностей Volkswagen Group). Однако препятствием к достижению этой амбициозной цели стали чешские рабочие. С начала 90-х гг. на заводах Skoda была фактически отменена система двойного руководства: в результате этого количество немецких менеджеров на заводе снизилось с 400 в 1990 до 40 в 2004. Одновременно чешские менеджеры не получали достаточно возможностей для карьеры в рамках всей Volkswagen Group – наивысшей точкой их карьерного роста мог стать пост одного из директоров Skoda. Усиливался рост недовольства оплатой труда среди рабочих заводов компании: если чешский рабочий получал \$1 тыс. в месяц, то его коллега из Германии, работавший на заводах той же группы Volkswagen, получал от \$4 000. Это недовольство вылилось в масштабные акции протеста, прошедшие в Млада Болеслав в апреле 2005 года. «Мы должны изменить положение вещей, заявил тогда профсоюзный лидер Skoda г-н Повсик (Povsik). – Разница в оплате труда должна быть нивелирована уже сейчас, потому что Чехия стала полноправным членом Евросоюза». В июле 2005 года разразился очередной скандал, в который оказались вовлечены топ-менеджеры Volkswagen и Skoda. Из-за обвинения в даче взяток должностным лицам из компании были уволены Хельмут Шустер (Helmuth Schuster) – руководитель HR-департамента Skoda и Клаус Волкерт (Klaus Volkert) – профсоюзный лидер Volkswagen. Детлеф Виттиг начал предрекать тяжелые времена для Skoda. «Наша борьба за потребителя только началась!» – уверяет он.

Сейчас Skoda занимает 48% чешского рынка, но эта цифра еще не гарантия того, что чешские потребители будут и далее проявлять свойственный им патриотизм. «По мере роста благосостояния населения чешские потребители начнут обращать внимание на более дорогие брэнды, уверен Дэйв Лаггетт. – И конкуренция на национальном рынке заметно усилится, когда будут введены в эксплуатацию заводы на востоке Праги, оборудованные сборочными линиями, способными выпускать от 300 тыс. автомобилей под маркой Toyota, Citroen и Peugeot». Вступление Чехии в ЕС открыло чешский рынок и для потока подержанных машин из Западной Европы, которые могут составить конкуренцию моделям Skoda по цене. Решением проблем Skoda могла бы стать экспансия на другие рынки. Рынки Западной Европы довольно насыщены, и появление еще одного игрока будет там совсем нестати.

Однако Виттиг уверен, что даже 3% немецкого рынка ему было бы достаточно, особенно если Skoda удастся успешно конкурировать с Ford и General Motors. Skoda также надеется составить конкуренцию Fiat в Италии. Для продвижения своего брэнда компания выступила в качестве генерального спонсора Tour de France – одного из крупнейших спортивных событий Европы. Skoda активно продвигает свою продукцию на рынках Украины, построив там один из самых прибыльных своих заводов, и России правда, здесь она пока не смогла добиться впечатляющих успехов. Еще один перспективный рынок для Skoda – Сербия. Там компания реализовала стратегию, уже опробованную на украинском рынке: сначала «пересадить» на машины Skoda полицию и другие госслужбы, а потом начать агрессивное продвижение, выбрав в качестве целевой аудитории средний класс. Кроме того, Skoda вышла на индийский рынок, построив завод в Аурангабаде, и занимается прямыми инвестициями в Китай, решив, что эта стратегия будет более успешной, чем продажа лицензий на сборку Octavia китайским автопроизводителям.

ИКЕА от автопрома. В последнее время Skoda начала уделять особое внимание дизайну. Чтобы возродить в чехах чувство стиля, в компанию был приглашен молодой талантливый дизайнер Томас Ингенлат (Thomas Ingenlath), проработавший до этого несколько лет в Bugatti. Он сконцентрировался на создании машин, которые заинтересовали бы молодых потребителей. Именно Томас начал активно внедрять в Skoda идею того, что компания должна стать «ИКЕА от автопрома». Эта концепция уже была опробована при запуске новой модели Roomster. Стремясь завоевать молодых и активных представителей среднего класса, Skoda пользуется тем же маркетинговым оружием, которым когда-то воспользовался Volkswagen, представив Beetle американскому потребителю. Это оружие – юмор. Рекламное послание Skoda отныне строится на шутке или обыгрывании юмористической ситуации (в одном из роликов молодому человеку, например, предлагают купить автомобиль вместо собаки). «Сейчас мы должны создать у потребителя эмоциональное восприятие нашего брэнда, говорит Винфрид Вахлэнд (Winfried Vahland), финансовый директор и заместитель председателя совета директоров Skoda. – Юмор помогает добиться этой цели быстрее всего. Отныне мы будем стремиться передать в рекламных роликах образ потребителя, а не машины».

Вопросы для обсуждения:

1. Какие 3 основные образа/стратегические направления деятельности выделяются сегодня в менеджменте компании Skoda?
2. За счет чего компании удалось совершить «скачек» на рынке?
3. Какие стратегические модели управления предлагались специалистами Volkswagen и Renault для изменения негативного имиджа компании Skoda? Каковы взаимоотношения этих и других авто-брэндов?
4. Проанализируйте этапы эволюции стратегий менеджмента в компании.
5. Какова современная концепция управления Skoda?

Контрольная работа №1

Вариант №1

1. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале 70х годов в:

- 1) Японии
- 2) Германии
- 3) США

2. Ключевым звеном «Стратегического управления» является:

- 1) управление посредством выбора стратегических позиций
- 2) стратегическое планирование
- 3) управление путем ранжирования стратегических задач

3. В стратегическом менеджменте к функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):

- 1) планирование
- 2) кадровая политика
- 3) мотивация
- 4) коммуникация
- 5) контроль

4. Стратегия - это:

- 1) общий комплексный план
- 2) набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности
- 3) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей

5. Стратегический менеджмент – это:

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

6. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- 1) планирование, организация, руководство и контроль
- 2) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и

мотивация

- 3) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию

7. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:

- 1) структура организации
- 2) миссия
- 3) персонал
- 4) функции управления

8. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- 1) организационные
- 2) социальные
- 3) экономические
- 4) юридические
- 5) политические
- 6) исследования ситуации и развития компании

9. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- 1) деловой уровень
 - 2) корпоративный уровень
 - 3) функциональный уровень
10. Объектами стратегического менеджмента являются:
- 1) исследование и развитие
 - 2) производство
 - 3) мотивация
 - 4) маркетинг
 - 5) различные виды стратегий организации
11. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
- 1) выбор структуры организации
 - 2) поиск сферы деятельности
 - 3) выбор стратегии выживания
12. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?
- 1) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
 - 2) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
 - 3) различий нет
 - 4) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности
13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?
- 1) военные стратеги и мыслители
 - 2) философы древности и военные стратеги
 - 3) немецкие военные стратеги
 - 4) китайские философы
14. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?
- 1) отсутствие необходимых ресурсов
 - 2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
 - 3) плохое знание внешнего рынка
 - 4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
15. План предприятия представляет собой:
- 1) развернутую производственную программу
 - 2) официальный документ, отражающий планы развития предприятия
 - 3) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов
 - 4) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия
16. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:
- 1) бизнес–план предприятия
 - 2) оперативный план
 - 3) годовой план
17. К основным факторам успеха относятся:
- 1) экономические
 - 2) технологические
 - 3) политические
18. Официальный документ, отражающий планы развития предприятия –это _____.

19. Долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации – это _____.

20. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы зависит:

- 1) позиции фирмы на рынке
- 2) динамики ее развития
- 3) организационной культуры компании

21. Управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации – это стратегическое _____.

22. Реализация стратегического планирования предполагает:

- 1) создание организационной культуры
- 2) создание систем мотивирования и организации труда
- 3) осуществление мониторинга компании

23. Структура стратегического управления состоит из:

- 1) анализа среды
- 2) выбора стратегии
- 3) разработки структуры организации

24. Стратегическое планирование - это основная задача:

- 1) генерального менеджера
- 2) руководителя службы маркетинга
- 3) руководителя службы НИОКР
- 4) руководителя по производству

25. Стратегическое планирование – это планирование на:

- 1) краткосрочный период
- 2) среднесрочный период
- 3) долгосрочный период

Вариант №2

1. К внутренним переменным организации относится:

- 1) законы
- 2) цели
- 3) приказы и распоряжения

2. К концепциям структуры управления организацией относится:

- 1) задачи
- 2) сфера контроля
- 3) технология

3. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:

- а) цели
- б) конкуренты
- в) структура
- г) поставщики

4. Цели организации бывают:

- 1) количественные
- 2) общие
- 3) внеорганизационные

5. Специфические цели – это:

- 1) цели всей организации,

- 2) цели подразделений или групп
- 3) цели отдельного сотрудника
6. К разновидностям технологии производства относится:
 - 1) крупносерийное производство
 - 2) государственное производство,
 - 3) частное производство
7. Задачи организации делятся на категории:
 - 1) работа с партнерами
 - 2) с предметами
 - 3) с конкурентами
8. К характеристикам внешней среды относится:
 - 1) крупномасштабность
 - 2) подвижность
 - 3) зависимость от организации
9. К факторам внешней среды относится:
 - 1) люди
 - 2) поставщики
 - 3) технологии
10. К факторам среды прямого воздействия относится:
 - 1) состояние экономики
 - 2) НТП
 - 3) поставщики
11. К факторам среды косвенного воздействия относится:
 - 1) законы
 - 2) социокультура
 - 3) трудовые ресурсы
12. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:
 - 1) среда принятия решений
 - 2) среда прямого воздействия
 - 3) среда косвенного воздействия
13. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающему выражение в заявленных организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий – организационная _____.
14. Оперативное управление означает:
 - 1) принятие решений
 - 2) контроль и регулирование производственного процесса
 - 3) разрешение конкретных проблем стратегии
 - г) оценку и анализ взаимодействия систем управления предприятием
15. Что позволяет связать рассмотрение отрасли в целом и изучение положения каждой компании в отдельности:
 - 1) метод принятия решений
 - 2) метод «Дельфи»
 - 3) метод построения карты стратегических групп
16. Что требуется для оценки эффективности стратегии?:
 - 1) установить конкурентный подход компании
 - 2) установить межличностные отношения в коллективе
 - 3) сконцентрировать внимание на поставщиках

17. Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и угроз известен под названием:

- 1) взвешенные рейтинги
- 2) SWOT-анализ
- 3) конкурентный анализ
- 4) вертикальная интеграция

18. То, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает её главную способность – это:

- 1) слабая сторона
- 2) внешняя возможность фирмы
- 3) сильная сторона
- 4) внешние угрозы

19. То, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо, либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение – это:

- 1) слабая сторона
- 2) внешняя возможность фирмы
- 3) сильная сторона
- 4) внешние угрозы

20. Конкурентные активы компании представляют её:

- 1) слабые стороны
- 2) внешние возможности
- 3) сильные стороны
- 4) внешние угрозы

21. Конкурентные обязательства компании представляют её:

- 1) слабые стороны
- 2) внешние возможности
- 3) сильные стороны
- 4) внешние угрозы

22. Основные виды деятельности и затраты включают:

- 1) закупку материалов, хранение, сбыт, прибыль
- 2) управление трудовыми ресурсами, общее управление, научные исследования
- 3) информационное обеспечение, финансирование, кадровая политика

23. Вспомогательные виды деятельности и связанные с ними затраты включают:

- 1) закупку материалов, хранение, сбыт, прибыль
- 2) управление трудовыми ресурсами, общее управление, научные исследования
- 3) информационное обеспечение, финансирование, кадровая политика

24. Все факторы успеха и показатели конкурентной силы имеют равное значение при оценке конкурентоспособности по:

- 1) взвешенным рейтингам
- 2) не взвешенным рейтингам
- 3) средневзвешенным рейтингам

25. Рассчитываются после определения рейтинга компании по всем рассматриваемым факторам:

- 1) взвешенные рейтинги
- 2) не взвешенные рейтинги
- 3) средневзвешенным рейтингам

Вопросы к коллоквиуму №1

1. Понятие и значение миссии компании.
2. Виды миссии компании: миссия как философия, как девиз, развернута миссия.
3. Понятие и иерархия целей.
4. Критерии эффективности целей.
5. Направления стратегических целей.
6. Стратегические цели корпоративного центра.
7. Стратегические цели линейных подразделений.
8. Стратегические цели функциональных подразделений.
9. Охарактеризуйте среду функционирования компании.
10. Что представляет собой портфельный анализ компании?
11. Для чего компании в своей деятельности используют матрицу ВКГ?
12. Какова взаимосвязь Бостонской матрицы и модели жизненного цикла товара?
13. Какова сравнительная характеристика классических портфельных моделей?
14. Укажите пять сил по М.Портеру, определяющих конкуренцию в отрасли.
15. Какова характеристика функциональных стратегий НИОКР?
16. Как осуществляется процесс планирования стратегии развития компании?
17. Какова взаимосвязь между миссией, целями и задачами компании?
18. Охарактеризуйте процесс разработки и реализации стратегии компании.
19. Каковы особенности стратегических решений?

Вопросы к коллоквиуму №2

1. Что представляет собой организационное окружение?
2. Назовите базовые группы факторов, от которых зависит успех фирмы в конкурентной борьбе?
3. Охарактеризуйте факторы, вызывающие потребность организации в стратегическом менеджменте.
4. Объясните задачи стратегического управления.
5. Охарактеризуйте основные требования к целям организации.
6. Охарактеризуйте стратегические проблемы конкретной организации.
7. Раскройте сущность процесса стратегического управления конкретной организации.
8. Охарактеризуйте понятие «стратегия» организации.
9. Определите сильные и слабые стороны конкретной организации.
10. Охарактеризуйте процесс формирования миссии организации.
11. Объясните, в чем отличие функциональной и операционной стратегии организации.
12. Определите внешние угрозы и возможности для конкретной организации.
13. Объясните, как определить привлекательность отрасли, и укажите, какие конкретные отрасли привлекательны в настоящий момент.
14. Охарактеризуйте стратегическое планирование как основу стратегического менеджмента.
15. Укажите основные направления деловой стратегии организации.
16. Охарактеризуйте метод определения наиболее сильных и слабых конкурентных позиций организации.
17. Охарактеризуйте стратегию для слабого бизнеса.
18. Покажите на конкретном примере недостатки стратегии вертикальной интеграции.
19. Объясните, при каких условиях компания выбирает стратегию диверсификации.
20. Какой образ действий при решении стратегических задач в наименьшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

21. Назовите предпосылки развития стратегического управления в России.
22. Объясните, на какие виды стратегии можно разделить корпоративную стратегию.
23. Укажите, что является основным показателем региона и города.
24. Назовите главную функцию сетевой организации.
25. Назовите, каковы современные методы управления конкурентным потенциалом.
26. Объясните, что понимается под стратегической гибкостью фирмы? За счет чего обеспечивается внутренняя гибкость?
27. Приведите примеры ролевых конфликтов и дайте рекомендации по их устранению.
28. Объясните, в чем сущность проблемы ролевого внимания человека в организацию.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Отличия стратегического планирования и стратегического управления
2. Понятие видения и миссии компании
3. Роль информации в стратегическом планировании и какую информацию принято называть стратегической.
4. Этапы стратегического планирования
5. Оценка внешней среды организации (факторы и их группировка).
6. Оценка внутренней среды организации
7. Содержание и функции стратегического управления
8. Этапы стратегического планирования
9. Понятие макроокружения предприятия и методические подходы к его анализу
10. Понятие непосредственного окружения организации и методические подходы к его анализу
11. Понятие внутренней среды организации и методические подходы к ее организации
12. Анализ среды при помощи матрицы SWOT. Привести примеры
13. Анализ среды при помощи PEST –анализа. Привести примеры
14. Сегментация рынка клиентов
15. Методы оценки клиентов по различным параметрам
16. Модель «Пять сил Портера»
17. Характеристика анализа отрасли
18. Цепочка ценностей
19. Анализ конкурентных преимуществ компании
20. Bench marketing
21. Ключевые факторы успеха компании
22. Модели организационных структур управления компании
23. Делегирование полномочий
24. Зоны ответственности
25. Эволюция стратегического планирования
26. Недостатки и достоинства матрицы Бостонской Консультационной группы, также ее ограничения.
27. Сильные и слабые стороны модели McKinsey.
28. Сравнительная характеристика матриц BCG и McKinsey.
29. Роль логики портфельного анализа в стратегическом планировании
30. Сильные и слабые стороны модели ADL/LC
31. Характеристики позиций по модели ADL / LC в сочетании с типовыми стратегическими уточнениями (ТСУ)
32. Достоинства матрицы Ансофф

33. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия концентрированного роста
34. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия интегрированного роста
35. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия диверсифицированного роста
36. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия сокращения
37. Корпоративная стратегия
38. Маркетинговая стратегия
39. Производственная стратегия
40. Финансовая стратегия

Примерный перечень практических заданий к зачету:

Задание 1.

Построить матрицу Ансоффа «товар-рынок» и распределить товары в соответствии с реализуемой товарной стратегией: товар А – диверсификация, товар Б – развитие рынка, товар В – развитие товара, товар Г – проникновение на рынок.

Задание 2.

Построить матрицу BCG и распределить товарные группы в соответствии с занимаемой долей рынка и привлекательностью рынка (Темп роста рынка).

Предложить эффективную стратегию для каждой товарной группы.

| Товарная группа | Доля рынка | Т роста продаж |
|-----------------|---------------|----------------|
| А | Максимальная | Высокий |
| Б | Ниже среднего | Высокий |
| С | Выше среднего | Низкий |
| Д | Наименьшая | Низкий |

Задание 3.

Построить матрицу BCG и распределить товарные группы в соответствии с названиями секторов матрицы. Охарактеризовать конкурентное положение на рынке и привлекательностью рынка для каждой группы.

| Сектор матрицы BCG | Товарная группа |
|--------------------|-----------------|
| Звезды | А |
| Дойные коровы | Б |
| Трудные дети | С |
| Собаки | Д |

Задание 4.

Построить матрицу для проведения SWOT- анализа.

Распределите факторы по секторам матрицы: уникальная технология, устаревшее оборудование, низкая квалификация персонала, узнаваемый бренд, независимость от поставщиков, снижение уровня конкуренции на рынке, повышенные интересы потребителей.

Задание 5.

Построить матрицу для проведения PEST анализа.

Распределите факторы по секторам матрицы: средний уровень экономического развития региона, сложная демографическая ситуация (снижение рождаемости и рост смертности), высокий уровень доверия органам местной власти, преобладание добывающих предприятий по сравнению с перерабатывающими, квоты на экспорт и импорт, высокий уровень изношенности энергетических сетей, высокая доля граждан с высшим и средним специальным образованием, отсутствие технопарка или бизнес-инкубатора на территории региона.

Задание 6.

Построить модель «5 сил конкуренции» М. Портера.

Распределить факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии:

ценовая конкуренция внутри отрасли, эластичный спрос, угроза появления инновационных товаров на рынке, обязательной лицензирование деятельности, государственное регулирование (госзакупки и госзаказ), большое количество поставщиков однородного сырья.

Задание 7.

Распределить направления стратегического анализа в таблице в соответствии с правильным названием стратегической модели или матрицы:

- 1) новый рынок, новый товар, старый рынок, старый товар;
- 2) сильные и слабые стороны, угрозы и возможности;
- 3) конкуренция на рынке и темп роста рынка;
- 4) Экономика, политика, социально-культурная среда, уровень развития НТП;
- 5) Внутриотраслевая конкуренция, входные барьеры в отрасль, власть поставщиков, власть потребителей, угроза товаров-заменителей.

| Модель или матрица | Направления стратегического анализа |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Матрица SWOT анализа | |
| Матрица PEST анализа | |
| Матрица BCG | |
| Матрица Ансоффа | |
| Модель «5 сил конкуренции» М. Портера | |

Задание 8.

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Сформулировать миссию ресторана, видение, ценности. Предложите стратегию развития.

Задание 9.

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.

Задача 10.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области бизнеса очень незначительный. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой получить большую долю рынка вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой отрасли конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать позиции бизнес-области.

Определить, к какому типу относится данное направление, и какова должна быть стратегия в отношении него.