

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика

Направленность (профиль): «Электронный бизнес»

Форма обучения: очная, заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Срок обучения: очная форма – 4 года, заочная форма – 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)	
	Очная форма	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	36(1)	10(0,28)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	36(1)	8(0,22)
• лекции	18(0,5)	4(0,11)
• практические	18(0,5)	4(0,11)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	-	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	36(1)	60(1,67)
• др. формы самостоятельной работы	36(1)	60(1,67)
3. Промежуточная аттестация: зачет	-	2(0,06)
Итого	72(2)	72(2)

Николаев М.В. Стратегический менеджмент: Рабочая программа дисциплины (модуля). – Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. – 85 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, направленность «Электронный бизнес» составлена Николаевым М.В., профессором кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Бизнес-информатика», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «11» августа 2016 г. № 1002, и учебными планами по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, направленность (профиль) «Электронный бизнес» (год начала подготовки -2019)

Рабочая программа:

**обсуждена и рекомендована** к утверждению решением кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации «23» марта 2019 г., протокол № 12.

**одобрена** Научно-методическим советом Казанского кооперативного института (филиала) от 03.04.2019, протокол № 5.

**утверждена** Ученым советом Российского университета кооперации от 18.04.2019, протокол № 4.

© АНОО ВО ЦС РФ  
«Российский университет  
кооперации» Казанский  
кооперативный институт  
(филиал), 2019  
© Николаев М.В., 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля) .....	5
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) .....	5
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы .....	6
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	7
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля) .....	7
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями) .....	9
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий .....	9
6. Лабораторный практикум .....	10
7. Практические занятия (семинары) .....	10
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ) .....	12
9. Самостоятельная работа студента .....	12
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	13
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) .....	14
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....	14
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости) .....	15
14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	15
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	15
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии .....	17
<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) .....</b>	<b>18</b>
1. Паспорт фонда оценочных средств .....	19
1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины .....	19
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций .....	19
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции .....	19
1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания .....	21
2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации .....	24
2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации .....	24
2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации .....	29
Комплект тестовых заданий для проведения зачета с оценкой по дисциплине .....	31
2.3. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине .....	35
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине .....	36
<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) .....</b>	<b>37</b>
Деловая игра .....	38
Комплект заданий для тренингов .....	42
Кейс-задачи .....	49
Вопросы для коллоквиума, опроса, собеседования .....	55
<b>КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ .....</b>	<b>57</b>
Комплект разноуровневых задач .....	65

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №1 .....	76
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2 .....	80

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель дисциплины – сформировать у обучающихся необходимые профессиональные компетенции и овладеть базовыми технологиями стратегического менеджмента в условиях нестабильного экономического развития.

Задачи освоения дисциплины:

- изучение взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- систематизация процесса разработки маркетинговой стратегии организаций;
- изучение принципов стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- изучение содержания стратегического анализа и выбора;
- изучение методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

## **2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к базовой части дисциплин блока Б1 «Дисциплины (модули)»

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

- Менеджмент (ОПК-2)
- Маркетинг (ОК-3, ПК-10)

## **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующей общепрофессиональной компетенции:

ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность; готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных профессиональных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подходы и способы организации систем получения, хранения и переработки информации;</li> <li>- методы и основные теории стратегического менеджмента;</li> <li>- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;</li> <li>- подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности;</li> <li>- принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.</li> </ul>	<p><i>Опрос</i> <i>Тесты</i></p>
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понимать и применять на практике компьютерные технологии для решения различных задач комплексного и гармонического анализа, использовать стандартное программное обеспечение;</li> <li>- создавать банки хранения и переработки информации;</li> <li>- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</li> <li>- проводить анализ конкурентной сферы отрасли;</li> <li>- анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.</li> </ul>	<p><i>Кейс-задания</i> <i>Решение задач</i> <i>Тесты</i></p>
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками решения практических задач; сервисным программным обеспечением операционной системы;</li> <li>- методами и средствами получения, хранения и переработки информации;</li> <li>- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;</li> <li>- методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков;</li> <li>- технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.</li> </ul>	<p>Деловая игра Тренинги Контрольная работа</p>

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

##### *очная форма обучения*

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По семестрам
		5
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	36	36
Аудиторные занятия всего, в том числе:	36	36
Лекции	18	18
Практические занятия	18	18
Промежуточная аттестация (контактная работа)	-	-
2. Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	36	36
Другие виды самостоятельной работы:	36	36
Вид промежуточной аттестации – зачет	-	-

Вид учебной деятельности		Часов	
		Всего	По семестрам
ИТОГО:		72	72
Общая трудоемкость		2	2

### *заочная форма обучения*

Вид учебной деятельности		Часов	
		Всего	По курсам
			3
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:		10	10
Аудиторные занятия всего, в том числе:		8	8
Лекции		4	4
Практические занятия		4	4
Промежуточная аттестация (контактная работа)		2	2
2. Самостоятельная работа студента всего, в том числе:		60	60
Другие виды самостоятельной работы		60	60
Вид промежуточной аттестации – зачет		2	2
ИТОГО:		72	72
Общая трудоемкость		2	2

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### 5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

#### **Тема 1. Концепция стратегического менеджмента и его теоретические основы**

Сущность, предмет, цели и задачи стратегического менеджмента в рыночной экономике.

Основные принципы стратегического менеджмента: целенаправленность, системность, гибкость, адекватность, непрерывность, рентабельность, верифицируемость.

Развитие взглядов на управление как на деятельность, обеспечивающую гибкое поведение экономических систем в динамично изменяющейся среде, позволяющее им при этом достигать своих целей.

Стратегическое планирование как сущностная основа стратегического менеджмента.

Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

#### **Тема 2. Фирма как объект стратегического менеджмента, её конкурентоспособность**

Понятие фирмы как производственной системы. Ресурсная концепция фирмы.

Организационная структура управления предприятием, ориентированная на стратегический менеджмент. Понятие стратегической Бизнес-единицы (Strategic Business Unit - SBU).

Конкурентоспособность как основная цель стратегического

менеджмента. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера (1990). Детерминанты «национального ромба», формирующие национальную среду базирования отечественного производства.

Конкуренция и конкурентоспособность фирмы в условиях интернационализации хозяйственной деятельности.

### **Тема 3. Экономическая стратегия фирмы**

Понятие экономической стратегии фирмы. Глобальная цель экономической стратегии.

Экономическая стратегия как портфель (набор) стратегических рыночных трансакций. Особенности экономической стратегии, отличающие ее от краткосрочного (текущего) планирования.

Задачи создания экономической стратегии предприятия. Основные составляющие экономической стратегии фирмы.

### **Тема 4. Стратегический анализ**

Содержание стратегического анализа и порядок его проведения. Основные этапы стратегического анализа.

Анализ макросреды фирмы. Выявление факторов макросреды.

Анализ микросреды фирмы.

Анализ внутренней среды организации и ее потенциала.

### **Тема 5. Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии**

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования системы.

Разработка и выбор стратегических альтернатив.

Типы систем управления реализацией стратегии в зависимости от уровня нестабильности внешней среды.

Содержание плана реализации экономической стратегии фирмы.

Порядок формирования системы плановых документов в организации.

### **Тема 6. Разработка товарной стратегии фирмы**

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы, этапы сегментации.

Макросегментация как этап исследования рынка, с целью идентификации отдельных сегментов внешней среды.

Микросегментация как этап исследования рынка, с целью выявления внутри каждого ранее идентифицированного рынка «сегменты» потребителей.

### **Тема 7. Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек**

Концепция спроса и практика бизнеса. Ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании.



Соотношение ценности (стоимости) товара и его цены.  
 Факторы, определяющие чувствительность покупателей к уровням цен.  
 Основные элементы и этапы процесса разработки ценовой стратегии.  
 Основные типы ценовых стратегий и их экономические характеристики.

### **Тема 8. Стратегия антикризисного управления фирмой**

Понятие, основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятия.

Понятие и признаки банкротства фирмы.

Основные черты экономического механизма возникновения кризисного состояния фирмы.

Понятие о риске в антикризисном управлении.

Цели и основные этапы анализа риска при выработке стратегии и тактики фирмы.

Методы и принципы снижения риска в антикризисном управлении фирмой.

### **5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» формирует ОПК-2 компетенцию, необходимую в дальнейшем для формирования компетенции ПК-14.

### **5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий**

#### *очная форма обучения*

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1.	Концепция стратегического менеджмента и его теоретические основы	2	2	4	8
2.	Фирма как объект стратегического менеджмента, её конкурентоспособность	2	2	4	8
3.	Экономическая стратегия фирмы	2	2	4	8
4.	Стратегический анализ	2	2	4	8
5.	Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии	2	2	4	8
6.	Разработка товарной стратегии фирмы	2	2	4	8
7.	Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек	2	2	4	8
8.	Стратегия антикризисного управления фирмой	4	4	8	16
	<b>ИТОГО:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>72</b>

**заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1.	Концепция стратегического менеджмента и его теоретические основы	2	-	6	8
2.	Фирма как объект стратегического менеджмента, её конкурентоспособность	2	2	6	10
3.	Экономическая стратегия фирмы	-	-	8	8
4.	Стратегический анализ	-	2	8	10
5.	Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии	-	-	8	8
6.	Разработка товарной стратегии фирмы	-	-	8	8
7.	Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек	-	-	8	8
8.	Стратегия антикризисного управления фирмой	-	-	8	8
	<b>ИТОГО:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>68</b>

**6. Лабораторный практикум**

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

**7. Практические занятия (семинары)**

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

**очная форма обучения**

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час)
1	Концепция стратегического менеджмента и его теоретические основы	1. Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента 2. Функции стратегического менеджмента 3. Конечные продукты стратегического менеджмента 4. Принципы стратегического менеджмента 5. Формы и методы планирования и виды планов 6. Взаимосвязь стратегического и индикативного планирования 7. Логическая модель стратегического менеджмента 8. Типология методов и моделей, используемых в планировании	2
2	Фирма как объект стратегического менеджмента, её	1. Система планов фирмы и организация внутрифирменного планирования 2. Стратегическое и оперативное планирование	2

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час)
	конкурентоспособность	3. Понятие конкурентоспособности фирмы 4. Проблемы, связанные с оценкой конкурентоспособности товара, фирмы, отрасли	
3	Экономическая стратегия фирмы	1. Принципы формирования стратегии фирмы 2. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой 3. Циклическая модель процесса стратегического планирования 4. Основные этапы процесса разработки стратегии: стратегический анализ, стратегический синтез, стратегический выбор альтернатив, реализация стратегии, контроллинг	2
4	Стратегический анализ	1. Понятие сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами, возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макросреде 2. Технология проведения SWOT-анализа 3. Порядок составления матрицы SWOT-анализа	2
5	Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии	1. Базовые стратегии развития по М. Портеру в зависимости от целевого рынка или типа реализуемого конкурентного преимущества фирмы 2. Стратегии роста по И. Ансоффу 3. Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру в зависимости от занимаемой фирмой доли рынка 4. Адаптивный характер планов 5. Разработка бюджета как метод формального планирования, обеспечивающий согласованность распределения ресурсов предприятия между стратегическими бизнес единицами.	2
6	Разработка товарной стратегии фирмы	1. Матричные модели анализа портфеля рынков товара 2. Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемый Матрицей «рост рынка – доля рынка» 3. Формирование товарного ассортимента 4. Основные альтернативы товарной стратегии по А. Хоскингу 5. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации	2
7	Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек	1. Принципы формирования стратегии снижения транзакционных издержек 2. Регулирование процесса формирования затрат путем использования основных факторов, являющихся причиной роста (снижения) издержек по М. Портеру	2
8	Стратегия антикризисного управления фирмой	1. Место антикризисного управления в экономической стратегии фирмы 2. Сканирование внешней и внутренней среды фирмы - условие обнаружения слабых сигналов о надвигающемся кризисе 3. Реакция фирмы на кризисное состояние 4. Выбор антикризисной стратегии 5. Стратегия снижения риска при выработке	4

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час)
		товарной стратегии фирмы 6. Стратегия снижения риска при формировании портфеля рыночных трансакций	
	<b>ИТОГО</b>		<b>18</b>

### *заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час)
1	Фирма как объект стратегического менеджмента, её конкурентоспособность	1. Система планов фирмы и организация внутрифирменного планирования 2. Стратегическое и оперативное планирование 3. Понятие конкурентоспособности фирмы 4. Проблемы, связанные с оценкой конкурентоспособности товара, фирмы, отрасли	2
2	Стратегический анализ	1. Понятие сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами, возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макросреде 2. Технология проведения SWOT-анализа 3. Порядок составления матрицы SWOT-анализа	2
	<b>ИТОГО</b>		<b>4</b>

## 8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебными планами.

## 9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Концепция стратегического менеджмента и его теоретические основы Рекомендации: Обратить особое внимание на цели и задачи стратегического менеджмента в рыночной экономике	Домашнее задание/ Конспект темы	Устный опрос
2	Фирма как объект стратегического менеджмента, её конкурентоспособность Рекомендации: Обратить особое внимание на ресурсную концепцию фирмы	Домашнее задание/ тестирование	Тест
3	Экономическая стратегия фирмы Рекомендации: Обратить особое внимание на содержание экономической стратегии как портфеля (набора) стратегических рыночных трансакций	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача
4	Стратегический анализ Рекомендации: Обратить особое внимание на анализ макросреды и микросреды фирмы.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
5	Выбор стратегических альтернатив и управление	Домашнее	Тест

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
	реализацией стратегии Рекомендации: Обратить особое внимание на Типы систем управления реализацией стратегии в зависимости от уровня нестабильности внешней среды.	задание/ тестирование	
6	Разработка товарной стратегии фирмы Рекомендации: Обратить особое внимание на стратегическую сегментацию внешней и внутренней среды фирмы, этапы сегментации.	Домашнее задание/ Конспект темы	Устный опрос
7	Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек Рекомендации: Обратить особое внимание на ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
8	Стратегия антикризисного управления фирмой Рекомендации: Обратить особое внимание на основные черты экономического механизма возникновения кризисного состояния фирмы.	Домашнее задание/ задачи	Задача

## 10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы по дисциплине используется следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

1. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/318610>

2. Стратегический менеджмент: Учебник / Кузнецов Б.Т. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 623 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/882971>

б) дополнительная литература

1. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810318>

**11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

а) нормативные документы:

1. Гражданский процесс [Электронный ресурс]: Учебное пособие для СПО / Под ред. С.В. Никитина. – М.: Российская академия правосудия, 2014. - 400 с. - Режим доступа: <http://www.znanium.com/>

2. Федеральный закон: Выпуск 15(523). О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 13 с.: 60x88 1/16. - (Федеральный закон; Вып. 15[523]). Режим доступа: <http://www.znanium.com>.

б) основная литература:

3. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/318610>

4. Стратегический менеджмент: Учебник / Кузнецов Б.Т. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 623 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/882971>

в) дополнительная литература

2. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810318>

**12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://ibooks.ru/> - ЭБС Айбукс.ru/ibooks.ru
- <https://rucont.ru/> - ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

**13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)**

1. Desktop School ALNG LicSAPk MVL.
  - a. Office ProPlus All Lng Lic/SA Pack MVL Partners in Learning (лицензия на пакет Office Professional Plus)
  - b. Windows 8
2. Система тестирования INDIGO.
3. Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО
4. Интернет-браузеры Google Chrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО
5. Консультант + версия проф.- справочная правовая система

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

**14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы специализированной мебелью.

Аудитории лекционного типа, оснащенные проекционным оборудованием и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде университета.

**15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» состоит из 8 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не

пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики стратегического менеджмента. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков принятия стратегических решений и осуществления стратегического управления капиталом со студентами бакалавриата проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы целеполагания, стратегии развития, кадровой стратегии, планирования маркетинга, организации контроля решаются практические задачи на разработку и обоснование управленческих и финансовых решений, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент бакалавриата может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к зачету по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.



## 16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: деловая игра, тренинги, кейс, опрос, контрольная работа, задачи, тесты;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода;
- 3) проведение практико-ориентированных занятий.

№	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практ.	Лекция	Практ.
1	Фирма как объект стратегического менеджмента, её конкурентоспособность Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2	2	2	2
2	Экономическая стратегия фирмы Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2	2	-	-
	Итого:	4	4	2	2

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика  
Направленность: «Электронный бизнес»

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

### 1. 1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность; готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных профессиональных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами

### 1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций

#### 1.2.1 Компетенция ОПК-2 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Менеджмент

Учебная практика. Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков проектной деятельности, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности

### 1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ОПК-2	Концепция стратегического менеджмента и его теоретические основы Фирма как объект стратегического менеджмента, её конкурентоспособность Экономическая стратегия фирмы Стратегический анализ Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии Разработка товарной стратегии фирмы Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек Стратегия антикризисного управления фирмой	Деловая игра Тренинги Кейс Опрос Контрольная работа Задачи Тесты

### Процедура оценивания

1. Процедура оценивания результатов освоения программы учебной дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

2. Уровень сформированности компетенции определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

3. При выполнении студентами заданий текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

- профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,

- степень владения профессиональными умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

4. Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

- суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»;

- суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»;

- суммы баллов за ответы на теоретические и дополнительные вопросы.

5. По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

## 1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОПК-2	Знает подходы и способы организации систем получения, хранения и переработки информации; (опрос)	Верно и в полном объеме знает подходы и способы организации систем получения, хранения и переработки информации;	С незначительными замечаниями знает подходы и способы организации систем получения, хранения и переработки информации;	На базовом уровне, с ошибками знает подходы и способы организации систем получения, хранения и переработки информации;	Не знает подходы и способы организации систем получения, хранения и переработки информации;	20
	Знает методы и основные теории стратегического менеджмента; (опрос)	Верно и в полном объеме знает методы и основные теории стратегического менеджмента;	С незначительными замечаниями знает методы и основные теории стратегического менеджмента;	На базовом уровне, с ошибками знает методы и основные теории стратегического менеджмента;	Не знает методы и основные теории стратегического менеджмента;	
	Знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; (тесты)	Верно и в полном объеме знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;	С незначительными замечаниями знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;	На базовом уровне, с ошибками знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;	Не знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;	
	Знает подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности; (опрос)	Верно и в полном объеме знает подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности;	С незначительными замечаниями знает подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности;	На базовом уровне, с ошибками знает подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности;	Не знает подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности;	
	Знает принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании. (тесты)	Верно и в полном объеме знает принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.	С незначительными замечаниями знает принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.	На базовом уровне, с ошибками знает принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.	Не знает принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.	
<i>Практические показатели</i>						
ОПК-2	Умеет понимать и применять на практике компьютерные технологии для решения различных	Верно и в полном объеме может понимать и применять на практике компьютерные технологии	С незначительными замечаниями может понимать и применять на практике компьютерные	На базовом уровне, с ошибками может понимать и применять на практике компьютерные технологии	Не может понимать и применять на практике компьютерные технологии для решения	20

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	задач комплексного и гармонического анализа, использовать стандартное программное обеспечение; (кейс)	для решения различных задач комплексного и гармонического анализа, использовать стандартное программное обеспечение;	технологии для решения различных задач комплексного и гармонического анализа, использовать стандартное программное обеспечение;	для решения различных задач комплексного и гармонического анализа, использовать стандартное программное обеспечение;	различных задач комплексного и гармонического анализа, использовать стандартное программное обеспечение;	
	Умеет создавать банки хранения и переработки информации; (задачи)	Верно и в полном объеме может создавать банки хранения и переработки информации;	С незначительными замечаниями может создавать банки хранения и переработки информации;	На базовом уровне, с ошибками может создавать банки хранения и переработки информации;	Не может создавать банки хранения и переработки информации;	
	Умеет разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; (тесты)	Верно и в полном объеме может разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;	С незначительными замечаниями может разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;	Не может разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;	
	Умеет проводить анализ конкурентной сферы отрасли; (кейс)	Верно и в полном объеме может проводить анализ конкурентной сферы отрасли;	С незначительными замечаниями может проводить анализ конкурентной сферы отрасли;	На базовом уровне, с ошибками может проводить анализ конкурентной сферы отрасли;	Не может проводить анализ конкурентной сферы отрасли;	
	Умеет анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи. (тесты)	Верно и в полном объеме может анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.	С незначительными замечаниями может анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.	На базовом уровне, с ошибками может анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.	Не может анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.	
<i>Владеет</i>						
ОПК-2	Владеет навыками решения практических задач; сервисным	Верно и в полном объеме владеет навыками решения практических задач;	С незначительными замечаниями владеет навыками решения	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками решения практических	Не владеет навыками решения практических задач; сервисным	20

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	программным обеспечением операционной системы; (деловая игра)	сервисным программным обеспечением операционной системы;	практических задач; сервисным программным обеспечением операционной системы;	задач; сервисным программным обеспечением операционной системы;	программным обеспечением операционной системы;	
	Владеет методами и средствами получения, хранения и переработки информации; (тренинг)	Верно и в полном объеме владеет методами и средствами получения, хранения и переработки информации;	С незначительными замечаниями владеет методами и средствами получения, хранения и переработки информации;	На базовом уровне, с ошибками владеет методами и средствами получения, хранения и переработки информации;	Не владеет методами и средствами получения, хранения и переработки информации;	
	Владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;	С незначительными замечаниями владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;	На базовом уровне, с ошибками владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;	Не владеет методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;	
	Владеет методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков; (деловая игра)	Верно и в полном объеме владеет методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков;	С незначительными замечаниями владеет методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков;	На базовом уровне, с ошибками владеет методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков;	Не владеет методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков;	
	Владеет технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений. (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.	С незначительными замечаниями владеет технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.	На базовом уровне, с ошибками владеет технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.	Не владеет технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.	
	<i>Всего</i>					<i>60</i>

## Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
Зачтено	33-60	Достаточный
Не зачтено	32 и менее	Недостаточный

## 2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации

### 2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету:

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин.
3. Основные этапы становления стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент в современных условиях.
4. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
5. Сущность стратегического менеджмента.
6. Основные концепции стратегического менеджмента.
7. Организация как объект стратегического менеджмента.
8. Структура и характеристики внутренней среды организации.
9. Структура и характеристики внешней среды организации.
10. Основные различия стратегического и оперативного управления.
11. Особенности стратегического управления.
12. Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента.
13. Этапы цикла стратегического менеджмента.
14. Разработка стратегического видения и миссии организации.
15. Определение стратегических целей организации.
16. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
17. Разработка конкурентной стратегии организации.
18. Понятие стратегии. Иерархия стратегий.
19. Типы бизнес-стратегий и их характеристики.
20. Оценка эффективности стратегии.
21. Стратегический контроль за выполнением стратегии.
22. Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
23. Цепочки ценности М. Портера.
24. Анализ издержек организации.
25. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
26. Система ценностей М. Портера.
27. Методика ПЭСТ-анализа.
28. Стратегические изменения и их возможные варианты.



29. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
30. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
31. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост- доля рынка»
32. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
33. Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
34. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
35. Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи»
36. Методика структурирования целей организации.
37. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
38. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния.
39. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
40. Показатели синергии. Оценка уровня синергии

### **Типовые контрольные задания:**

#### Вариант 1

1. История возникновения стратегического менеджмента.
2. Как связано стратегическое планирование и прогнозирование. Методы прогнозирования деловой среды.

#### Вариант 2

1. Концепция управления посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.
2. Логика планирования для достижения стратегических позиций организации.

#### Вариант 3

1. Эволюция стратегического менеджмента.
2. Методы и модели выбора стратегии конкуренции.

#### Вариант 4

1. Опишите внешнюю среду российского бизнеса
2. Анализ и выбор альтернативных стратегий технологии.

#### Вариант 5

1. Стратегии конкуренции в новых отраслях.
2. Морфологическая матрица для анализа и проведения изменений.

#### Вариант 6

1. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию фирмы.

2. Диагностика индивидуального и группового сопротивления в организации.

Вариант 7

1. Роль реинжиниринга бизнес-процессов в усовершенствовании стратегии.

2. Методы принятия решений в условиях неопределенности.

Вариант 8

1. Разработка тактических планов и политики организации – управленческие инструменты реализации стратегии.

2. Модели выбора маркетинговых, инновационных и финансовых стратегий.

**Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:**

1. К основным задачам прогнозирования в стратегическом менеджменте относятся ...

а) расчет экономического эффекта планируемых мероприятий

б) обоснование распределения ресурсов в подразделениях организации

в) выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций

г) определение сильных и слабых сторон организации в конкурентной среде

2. Комплексное обоснование проблем фирмы в процессе определения на перспективу показателей ее развития является целью \_\_\_\_\_ планов.

а) стратегических

б) тактических

в) оперативных

г) функциональных

3. Особенностью стратегического планирования как функции менеджмента является ...

а) определение конфликтной ситуации

б) согласование работы подразделений организации

в) привязка к перспективным направлениям развития организации

г) распределение ресурсов организации

4. Оперативный план организации представляет собой документ, определяющий ...

а) график выполнения работ в производственных подразделениях

б) цели организации с учетом прогноза развития внешней среды  
в) сильные и слабые стороны организации в конкурентной среде  
г) цели и задачи деятельности подразделений в течение краткосрочного периода времени

5. К общим закономерностям управления не относится ...

- а) приоритетность организационно-распорядительных (административных) методов управления
- б) преимущественную эффективность сознательного планомерного управления
- в) соотносительность субъекта и объекта управления

6. В теории и практике стратегического менеджмента к факторам внешней среды прямого воздействия на организацию относятся ...

- а) инфляционные процессы в экономике
- б) социокультурные факторы
- в) поставщики
- г) конкуренты

7. В теории стратегического менеджмента основными факторами внешней среды косвенного воздействия являются ...

- а) деятельность организаций-поставщиков
- б) общая экономическая ситуация в стране
- в) социально-политическая ситуация в мире
- г) поведение потребителей

8. К целям анализа внутренней среды организации относятся:

- а) сравнительный анализ конкурентных преимуществ организаций
- б) оценка уровня развития организационной культуры
- в) установление эффективности организационной структуры управления
- г) оценка вероятности изменения потребительского поведения

9. К основным составляющим внутренней среды организации относится (-ятся) ...

- а) поставщики
- б) структура
- в) конкуренты
- г) рынок рабочей силы

10. Внешняя среда организаций обладает свойством \_\_\_\_\_, которое означает высокую скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

- а) подвижности
- б) неопределенности

- в) агрессивности
- г) сложности

### **Литература для подготовки к зачету:**

- а) нормативные документы:

3. Гражданский процесс [Электронный ресурс]: Учебное пособие для СПО / Под ред. С.В. Никитина. – М.: Российская академия правосудия, 2014. - 400 с. - Режим доступа: <http://www.znaniium.com/>

4. Федеральный закон: Выпуск 15(523). О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 13 с.: 60x88 1/16. - (Федеральный закон; Вып. 15[523]). Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

- б) основная литература:

5. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/318610>

6. Стратегический менеджмент: Учебник / Кузнецов Б.Т. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 623 с. - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/882971>

- в) дополнительная литература

3. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/810318>

## **Промежуточная аттестация**

### **2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации**

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика

Направленность: «Электронный бизнес»

Дисциплина: «Стратегический менеджмент»

#### **БИЛЕТ № 1**

1. Приведите примеры элементов стратегии.
2. Понятие фирмы как производственной системы.
3. Какие результаты позволяют считать деятельность компании успешной?

#### **БИЛЕТ № 2**

1. В чем выражается угроза возникновения новых конкурентов?
2. Что включает в себя оценка стратегии диверсифицированной компании?
3. Описать анализ макросреды фирмы.

#### **БИЛЕТ № 3**

1. В чем выражается конкуренция внутри отрасли?
2. Назовите основные факторы, характеризующие состояние отрасли.
3. Раскрыть содержание риска в антикризисном управлении.

#### **БИЛЕТ № 4**

1. Что такое стратегическое решение и в чем его суть?
2. Раскрыть содержание SWOT-анализа.
3. Описать основные типы ценовых стратегий.

#### **БИЛЕТ № 5**

1. Анализ микросреды фирмы.
2. Что представляет собой стратегия вертикальной интеграции и дезинтеграции?
3. Описать порядок формирования системы плановых документов в организации

### **БИЛЕТ № 6**

1. Укажите признаки классификации целей и стратегий конкурентов.
2. Анализ внутренней среды организации и её потенциала.
3. Опишите факторы, определяющие чувствительность покупателей к уровням цен.

### **БИЛЕТ № 7**

1. Организационная структура управления предприятием.
2. Назовите факторы, характеризующие конкурентные возможности компании.
3. Описать суть стратегического анализа издержек.

### **БИЛЕТ № 8**

1. Что понимается под общими стратегиями конкуренции и какие признаки положены в основу их определения?
2. Разработка и выбор стратегических альтернатив.
3. Описать основные элементы и этапы процесса разработки ценовой стратегии.

**Промежуточная аттестация**  
**Комплект тестовых заданий для проведения зачета по дисциплине**

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
**КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика

Направленность: «Электронный бизнес»

Дисциплина: «Стратегический менеджмент»

Тестовые задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1. Стратегия организации - это:
  - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
  - б) практическое использование методологии стратегического управления;
  - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
  - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
  
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:
  - а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) корпоративная стратегия;
  - г) стратегия.
  
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
  - а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) корпоративная стратегия;
  - г) стратегия.

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

7. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

8. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.



9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) другой ответ.

10. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) другой ответ.

Тестовые задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

1. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

2. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический анализ – это?

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации

предприятия к её изменениям.

3. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Реализация стратегии – это?

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

4. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

а) маркетинг;

б) научно-исследовательские разработки (инновации);

в) финансы;

г) менеджмент.

5. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?

а) маркетинг;

б) научно-исследовательские разработки (инновации);

в) персонал;

г) менеджмент.

6. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель?

а) маркетинг;

б) научно-исследовательские разработки (инновации);

в) финансы;

г) менеджмент.

7. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

- а) маркетинг;
- б) научно-исследовательские разработки (инновации);
- в) финансы;
- г) менеджмент.

8. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции. К какой подсистеме относится данная цель?

- а) маркетинг;
- б) производство;
- в) финансы;
- г) менеджмент.

9. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке. К какой подсистеме относится данная цель?

- а) маркетинг;
- б) научно-исследовательские разработки (инновации);
- в) финансы;
- г) менеджмент.

10. Для позиции характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Это позиция:

- а) Победитель 1;
- б) Победитель 2;
- в) Победитель 3;
- г) другой ответ.

### **2.3. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине**

После завершения тестирования на зачете на мониторе компьютера высвечивается результат – процент правильных ответов. Результат переводится в баллы и суммируется с текущими семестровыми баллами.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине, предусматривающей в качестве формы промежуточной аттестации зачет, включают две составляющие.

Первая составляющая – оценка регулярности и своевременности качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение семестра (сумма не более 80 баллов).

Вторая составляющая – оценка знаний студента на зачете (не более 20 баллов).

Перевод полученных итоговых баллов в оценки осуществляется по следующей шкале:

- с 55 до 100 баллов – «зачтено»;

Менее 55 баллов – «не зачтено»

Если студент при тестировании отвечает правильно менее, чем на 55 %, то автоматически выставляется оценка «неудовлетворительно» (без суммирования текущих рейтинговых баллов), а студенту назначается перезачет в дополнительную сессию.

#### **2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине**

Общая процедура оценивания определена Положением о фондах оценочных средств.

1. Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

2. При сдаче зачета:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, при выполнении тестовых заданий, практических работ;

– степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенций (элементов компетенций) – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

3. Результаты промежуточной аттестации фиксируются в баллах. Общее количество баллов складывается из следующего:

- до 60% от общей оценки за выполнение практических заданий,
- до 30% оценки за ответы на теоретические вопросы,
- до 10% оценки за ответы на дополнительные вопросы.

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
(МОДУЛЮ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика  
Направленность: «Электронный бизнес»

## Материалы для текущего контроля

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

### Деловая игра

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

#### «Бизнес-стратегия» (описание)

Цель игры:

Закрепить навыки стратегического планирования в ходе моделирования реальной деятельности.

По результатам игры определяются:

1. Команда победитель заработавшее большее количество чистой прибыли за игровой год (12 игровых месяцев – 12 часов занятий – 6 пар).
2. Игрок – победитель, заработавший большую сумму гонорара за игровой год.

Исходные условия:

1 час занятий = 1 месяцу работы предприятия

Сырье:

1. Игровые пазлы:

В каждой команде должно быть не менее чем два комплекта маленьких пазлов.

2. Игровые деньги

– евро

– доллары

Игровой курс 1 евро = 1,5 доллара

Примечание.

Допускается индивидуальная предпринимательская деятельность.

3. Игровые бланки на каждую команду (по 1 комплекту):

– заявка в банк – 1 шт.

– бланк продаж – 4 шт.

– балансовый отчет предприятия – 1 шт.

– бланк результатов работы – 1 шт.

– бланк «Итоги игры» - 1 шт.

Подготовка к игре:

1. Сформировать 4 команды по 4 человека.
2. Каждая команда – это ООО на упрощенной форме налогообложения «доход – расход» (15%).  
Придумать название компании.
3. Выбрать директора, бухгалтера, менеджера проекта 1, менеджера проекта 2.
4. Каждая компания должна рассчитать сумму кредита в банке:
  - для закупа сырья
  - для выплаты зарплаты в течение 1-2 месяцев.

*Исходные данные для расчетов:*

Игровая стоимость сырья: малый пазл – 50 евро.

Минимальный размер кредита на сырье – 1000 евро, под 24% годовых (2% в месяц). В конце года надо вернуть 1240 евро. Можно погасить кредит досрочно.

Варианты кредитования:

- 1) ежемесячный равномерный возврат кредита (105 евро)
- 2) ежемесячная уплата процентов и возврат основной суммы кредита в конце года (20 евро ежемесячно + 1000 евро в конце года)

Покупатель изделий – государство (учитель – тренер)

*Расценки на продукцию:*

Картина из маленького пазла стоит на рынке - 100 евро.

*Примечание.*

После покупки продукция (картина) утилизируется (пазлы перемешиваются) и продается команде по цене закупа.

5. Каждая команда должна определить:

- размер зарплаты каждому игроку
- общий фонд оплаты труда (ФОТ)
- размер НДС (13% от ФОТ)
- отчисления в фонды (24% от ФОТ)

Оплата должна производиться ежемесячно (т.е. каждый игровой час).

Налоги и отчисления оплачиваются государству.

Зарплата выдается работникам.

Все данные заносятся в балансый отчет предприятия.

Пример расчетов:

Директор – 100 евро

Бухгалтер – 100 евро

Менеджер проекта – 50 евро

ФОТ в месяц – 300 евро.

НДС – 39 евро

Отчисления – 72 евро.

Индивидуальный предприниматель платит только налог на доходы через год (13% от прибыли (доходы минус расходы))

6. В каждой команде заполняется бланк результатов работы предприятия ежемесячно (т.е. каждый игровой час).

7. В каждой команде определяются нормативы выполнения работ (трудоемкость по сбору каждого изделия).

Определяется сколько продукции можно изготовить за 1 месяц (1 игровой час).

Определяется и отрабатывается технология сборки изделий.

Распределяются обязанности и роли, кто, что делает в каждом изделии.

Определяется производственный план, т.е. сколько изделий коллектив предприятия сможет реально выпустить за 1 месяц (1 игровой час)

Определяется размер предполагаемой выручки и прибыли (отмечается карандашом в игровых бланках)

Определяется размер кредитных ресурсов.

Оформляется заявка в банк

8. Каждая команда получает кредит в банке

9. Каждая команда покупает стартовый набор сырья для изготовления изделий.

#### Ход работы

1. По команде учителя (тренера) начинается игровое время.

2. Игроки каждой команды максимально быстро собирают изделия и продают их государству.

3. После продажи изделия закупают сырье у государства.

4. Цель игры - в течение часа произвести как можно больше изделий, фиксируя в бланке продаж время и подпись. На каждую команду 1 бланк.

5. По окончании игрового часа объявляется 5-10 минутный перерыв, для выплаты зарплаты работникам, подведения итогов, уплаты налогов и отчислений, заполнения игровых бланков.

6. См. п.1-5.

#### Анализ игры

1. По окончании игрового года (12 часов – 6 занятий) подводятся итоги игры.

2. Определяется:

– размер годовой прибыли

– количество выпущенных изделий по типам:

– изделие 1

– изделие 2

– изделие 3

– размер уплаченных налогов

– размер уплаченных отчислений



– годовой размер зарплат работника  
Все данные заносятся в бланк «Итоги игры»

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Комплект заданий для тренингов**

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

**Тренинг 1: «Как на российских дорогах появился MINI»<sup>1</sup>**

Началось все с того, что BMW Group приобрела Rover Group и вместе с этим стала счастливым обладателем и другого бренда – MINI. И если Rover Group через пару лет был продан, то «малыш» MINI подавал большие надежды. BMW переработал дизайн MINI, совместно с Interbrand разработал коммуникационную кампанию International Brand Campaign. В 2011 г. бренд пережил «второе рождение».

Старый Mini был хорошо знаком европейцам. Более того, можно было сказать, что это был для европейцев автомобиль культовый. Поэтому появление нового MINI было воспринято неоднозначно. Уже сложился некий клан владельцев старых Mini, и эти люди были возмущены, что кто-то посягнул на «святое». В конечном счете, отношение удалось изменить, и Европа приняла новый MINI. В России же была совсем иная ситуация – об автомобиле никто ничего не знал.

Российский автомобильный рынок в то время был рынком больших автомобилей и лимузинов, на котором «малышей» не жаловали. «Мы знали, что к малым автомобилям в России более чем неоднозначное отношение», – рассказывает специалист группы маркетинга бренда MINI Елена Кравец. В сознании потребителей существовала масса стереотипов относительно небольших автомобилей – считалось, что они предназначены исключительно для женщин и совсем не предназначены для зимних условий.

**Выбор стратегии**

Проводить исследования было бесполезно. Что российские потребители могли рассказать о марке, совершенно им незнакомой? С чем они могли бы сравнить MINI, если на тот момент на рынке не были представлены прямые конкуренты? Впоследствии, когда автомобиль все же появился на российском рынке, ситуация с прямыми конкурентами стала не намного яснее. Общение с первыми покупателями показало, что выбор они делают между MINI и Audi A3, или MINI и Mercedes класса A, или MINI и Porsche 911. Невероятно, но выбор происходил между несопоставимыми автомобилями. Главным для нас на первом этапе работы было не ошибиться

---

<sup>1</sup> Автор кейса Мария Пикалова, [http://old.e-xecutive.ru/workshop/cases/article\\_3202/](http://old.e-xecutive.ru/workshop/cases/article_3202/)

в выборе стратегии при запуске». Этот автомобиль имел некоторую историю, свидетельствующую, что в данном продукте сильно выражена эмоциональная составляющая. Именно на нее и решено было сделать ставку.

Отличительная черта MINI – веселый и яркий дизайн – «лупоглазые» фары, разные по цвету кузов и крыша. Его «игрушечный» вид привлекал внимание и вызывал улыбки. Когда в Москве появились первые MINI, люди часто спрашивали: «Что это за автомобиль?». И когда им отвечали, что это MINI, они обычно переспрашивали: «MINI-что?».

Обычно запуску нового бренда сопутствует масштабная рекламная кампания, но в случае с MINI было решено пойти другим путем. Основной упор был сделан не на прямую рекламу, а на PR, акции, спецпроекты и слухи. На тот момент у компании был всего один дилер MINI в Москве – компания «Автодом», которая взяла на себя часть ответственности за запуск новой марки.

В связи с тем, что MINI является автомобилем класса «премиум», главной аудиторией были избраны те, кого принято называть trend-setter. У компании было очень четкое представление о том, как выглядят потенциальные покупатели MINI. Это люди общительные и эмоциональные, любители всего нового и необычного, те, кто не следует модным тенденциям, а создает их. Это космополиты, стремящиеся произвести впечатление на окружающих и наслаждающиеся жизнью. Этой узкой аудитории было сделано предложение, отвечающее их стремлению подчеркнуть свою индивидуальность, - предложение купить уникальный автомобиль. Благодаря множеству возможных комплектаций шанс найти два одинаковых MINI составляет 1/100 000.

Когда появились первые MINI, они неизбежно привлекали к себе повышенное внимание. Было очевидно, что его готовы были выдержать далеко не все. Например, был случай, когда жительница Нижнего Новгорода приобрела автомобиль, но через неделю сдала его обратно, сказав: «Я не могу на нем ездить. Все оборачиваются, все на меня смотрят. Все мне машут рукой». Для нее подобное внимание со стороны окружающих было психологически крайне дискомфортно. Характер человека в данном случае не совпал с характером автомобиля.

MINI – по определению урбанистический, городской автомобиль. Поэтому продвижение началось с крупных городов – Москвы и Санкт-Петербурга. Впоследствии интерес к автомобилю проявили и жители других регионов.

Однако помимо эмоциональных качеств MINI обладает отличными техническими характеристиками, обусловленными его «спортивным прошлым». Mini появился в 1959 году в качестве ответа автопроизводителей на «суэцкий кризис». Перед его первыми разработчиками была поставлена задача создать экономичный автомобиль (бензин в то время был в дефиците), который обладал бы динамичным характером и имел просторный салон. В 1961 году Mini был усовершенствован Джоном Купером, что положило начало его спортивным достижениям. Не все знают, что автомобили Mini

неоднократно выигрывали легендарные гонки в Монте-Карло в 1964-1965 и 1967 годах. Впоследствии компания BMW, совершенствуя новый MINI, вложила в него все свои знания и умения по части создания спортивных авто. Так появился новый спортивный MINI Cooper S.

Помимо спортивных побед MINI может похвастаться установленными рекордами по вместительности. Рекорд старого Mini – 15 человек, уместившихся в салоне. В 2004 году в Афинах во время Олимпиады был установлен новый рекорд – 21 человек в салоне. Достижение было зафиксировано в Книге рекордов Гиннеса.

Отличные спортивные качества MINI были одним из главных преимуществ, поэтому тест-драйв стал принципиально важным элементом при продвижении его на российском рынке. Стратегия оказалась верна – большинство потребителей принимали окончательное решение о покупке, испытав MINI на дороге. «В продаже MINI тест-драйв играет большую роль. Можно сказать, решающую, - говорит Марина Кузина. – Даже те, кому автомобиль нравился, воспринимали его сперва несерьезно. Однако оказавшись за рулем, почувствовав автомобиль, увидев его возможности, они становились его «фанатами».

#### Спецпроекты и акции

Характеристики аудитории стали определяющим моментом в подготовке акций и спецпроектов, которые должны были быть яркими, необычными, креативными. Первый этап знакомства потенциальных покупателей и нового продукта проходил под девизом «MINI. Это любовь?». MINI начали появляться в местах сосредоточения trend-setter'ов – на закрытых вечеринках и в модных клубах. MINI, как автомобиль для тех, кто создает модные тенденции, стремился находиться рядом с этими тенденциями во всех областях – моде, музыке, времяпровождении. Например, многие акции были связаны с только появившейся в то время музыкой в стиле house или игрой в керлинг, петанг.

По улицам ночной Москвы начал курсировать автобус MINI House, полностью оформленный в стиле MINI, который доставлял clubber'ов в самые модные ночные заведения города. Автобус был выдержан в корпоративных цветах, там играла музыка в стиле house, пассажирам предлагали напитки. Эта акция получила широкое освещение в прессе и на телевидении.

Совместно с «Автодомом» был разработан проект «MINI seasonality», в рамках которого были созданы при участии модных фотографов, работающих для гляцевых изданий, четыре серии фотографий, четыре фото-истории.

За пределами России также реализуются проекты при участии известных дизайнеров. Например, один из автомобилей MINI стал объектом творчества Джанфранко Ферре, в этом году появился MINI в интерпретации Донателлы Версаче. Также в Милане на выставке, посвященной дизайну, были представлены автомобили MINI, украшенные керамической мозаикой-

Bisazza.

В России был реализован совместный проект с журналом «Афиша» - подписчики получили возможность выиграть автомобиль MINI. «Афиша» по духу близка к MINI, - рассказывает Елена Кравец. - Это экстравертное издание, которое захватывает направление развлечений, и мы решили сотрудничать с ним. Акция проходила на протяжении 7,5 месяцев».

Результаты, полученные после реализации первого этапа «MINI. Is it love?», показали, что стратегия продвижения продукта оказалась верна. «Была сделана ставка на эмоциональную составляющую – чтобы понять MINI, в него надо влюбиться, - рассказывает Елена Кравец. - Мы разговаривали с первыми покупателями и спрашивали их, почему они купили MINI. И они нам отвечали: «Сложно сказать. Наверное, это любовь». Мы попали в «десятку», мы угадали, что заставляет людей заплатить около 30 тыс. евро за автомобиль, марка которого на российском рынке малоизвестна. Люди, покупавшие большие автомобили, знали, что подчеркивают свой статус. А владельцы MINI платили столько же, зная, что они будут выделяться, что они будут единственными и неповторимыми». «Стандартная рекламная кампания в нашем случае не сработала бы, - говорит Марина Кузина. - Просто изображение автомобиля с каким-то слоганом ничего не сказало бы. Человек должен был сначала увидеть автомобиль, он должен был на нем поехать, почувствовать его. Выбор MINI – это как выбор одежды. Внутренний мир должен соответствовать».

Если слоганом для первого этапа был вопрос «Is it love?», то слоган второго этапа стал ответом на него - «Let's MINI». «Мы хотели, чтобы люди, думая о драйве, скорости, эмоциях, говорили: «Let's MINI», - говорит Елена Кравец. - И речь не только об ощущениях от вождения, но и о ситуациях, когда люди хотят весело провести время, собираются в поездку, хотят добавить в свою жизнь яркие элементы. Чтобы они могли бы сказать: «Let's MINI». Мы понимаем, что это - задача не на один год».

## Реклама

Рекламные макеты, на которых был изображен новый MINI, появились на улицах городов и в прессе только в 2004 году, когда уже удалось достичь определенного уровня известности. При создании макетов было принято решение изображать MINI не так, как это делает большинство автомобильных компаний.

В 2004 г. было решено сделать акцент на спортивных качествах автомобиля, в соответствии с этим были созданы новые образы. На одном из макетов был изображен MINI Cooper S с привязанным сзади парашютом, на другом – MINI с осыпающимися льдинками. Есть макет, на котором изображен MINI со сноубордом на заднем плане, на котором повешена табличка «For Sale». Идея макета – ощущения от вождения MINI гораздо ярче, чем от катания на сноуборде. Новая «спортивная» рекламная кампания проходила под лозунгом «Drive Me» и была разработана специально для российского рынка.

В этом году при выводе на рынок MINI Cabrio, слоган которого «Открыт всегда», рекламный макет выглядел так - 4 зонтика, практически полностью закрывающие автомобиль. Ведь крышу не хочется закрывать, даже если на улице дождь. Издания, в которых размещаются макеты, выбирались очень тщательно. В круг «избранных» вошли GQ, Men's Health, FHM, Vogue, Elle, Seasons. В 2005 году к ним присоединился L'Officiel, Harper`s Bazaar.

Автомобильные издания пока в этот круг не попали, сотрудничество с ними отложено до тех пор, пока не возникнет необходимость рассказать более подробно о технических характеристиках MINI. Также специалисты компании в России создали оригинальный welcome package, который покупатели MINI получают вместе с автомобилем. Он состоит не только из стандартной книжки с историей MINI и руководства пользователя, но и из пузырька валерианки (для тех, кто окажется не готов к динамичным передвижениям) и пакета, который обычно выдается в самолетах (для тех, кто плохо реагирует на скорость). Также в welcome package входят лосьон-автозагар (потому что владельцы MINI проводят в автомобиле много времени, но хотят хорошо выглядеть) и книжка с картинками, на которых изображены всевозможные предметы (потому что владелец MINI может увлечься процессом вождения и уехать в незнакомую страну, где ему необходимо будет как-то объясняться с местными жителями). Этот пакет был признан одним из лучших и сейчас используется уже на других рынках.

### Создание клуба

Важным моментом в продвижении MINI на российском рынке стало создание клуба, объединившего владельцев автомобиля новой марки. Перед специалистами компании стояла непростая задача – сформировать у российских потребителей такое же отношение к автомобилю, как у европейцев. Будучи культовым автомобилем в Европе, MINI должен был стать таковым и в России. 24 марта 2004 года состоялось первое мероприятие, где владельцы MINI смогли познакомиться друг с другом. Был проведен городской марафон - MINI «шныряли» по улицам Москвы, и их владельцы проходили различные конкурсы. Они вместе играли в боулинг, собирали пазл.

При поддержке второго дилера MINI в Москве – компании Борис Хоф - была устроена спартакиада народов MINI, где в течение 8 воскресных дней проводились соревнования по самым разным видам спорта – от минигольфа до домино, от картинга до керлинга.

Оказалось, что у владельцев MINI много общего, они действительно близки по духу. Теперь клуб «миниводов», как они себя сами называют, живет своей жизнью без участия тех, кто его придумал и создал. MINI Club был переименован в MINI People, сайт Minipeople.ru стал площадкой для общения, куда приходят и владельцы старых Mini, и те, кому этот автомобиль просто нравится. В августе 2004 года российские «миниводы» ездили в гости к украинским владельцам MINI в Киев. Во встрече,

пришедшейся на День Независимости Украины, приняли участие 20 автомобилей. В этом году они по собственной инициативе едут в Ригу. Недавно 30 автомобилей MINI собрались на Воробьевых горах для съемок передачи «Драйв» для телеканала Драйв ТВ. Но еще более интересным и красочным событием стала свадьба владельцев MINI. Разноцветный эскадрон, состоящий из 30 MINI, сначала припарковался у ЗАГСа на Кутузовском проспекте, а затем сопровождал молодоженов по традиционному маршруту – на Поклонную гору, Воробьевы горы, Красную площадь. Сейчас наиболее активно участвуют в мероприятиях 20-30 автомобилей, членами клуба являются 100 человек, но их число неуклонно растет. Можно сказать, что специалисты компании добились своей цели – они объединили своих жизнелюбов-космополитов, для которых MINI стал не просто автомобилем, а стилем жизни и отношением к жизни. Владельцы MINI - люди эмоциональные, поэтому и к своим автомобилям относятся эмоционально – дают им имена и очень тяжело с ними расстаются. И речь не только о владелицах, которые более склонны к проявлению эмоций. Например, специалисты компании рассказывают, что один из владельцев MINI, молодой человек ростом под 2 м, ласково зовёт свой красный автомобиль с белой крышей «Клюковкой».

#### Планирование и результаты

Все коммуникационные стратегии и рекламные кампании разрабатываются в центральном офисе, а затем в представительствах, расположенных в разных странах мира, адаптируются с учетом специфики местного рынка. «Наша уверенность основана на тщательном планировании и подготовке, - говорит Елена Кравец. - Планирование для российского рынка происходит в России с учетом именно нашей специфики. Нам никто ничего не навязывает, мы сами решаем, как нам жить». Центральный офис компании выступает коммуникатором, помогает осуществлять связь между различными рынками, помогает обмениваться опытом и новыми идеями. В компании существует циркуляционное письмо «World Best Practices» - это лучший опыт представительств компании, разбросанных по всему миру. Это обмен опытом в мире MINI. Это помогает всем быть более продуктивными, более яркими, аккумулировать лучший опыт и использовать все это локально.

В этом году центральный офис компании выступает организатором нового масштабного проекта «MINI United», который будет реализован в конце октября. В Италии соберутся владельцы MINI со всего мира. Перед гонками "Формулы-1" в Германии, Англии, Бельгии и Швейцарии постоянно проводятся гонки MINI Cooper S - MINI Challenge. В октябре в Мизано будет подведен итог этих гоночных заездов. Работа над трехдневным праздником владельцев MINI ведется с конца 2004 года, и без участия центрального офиса реализация проекта была бы невозможна.

Вопросы к кейсу:

Каковы ключевые факторы успеха стратегии BMW Group?

В чем, по вашему мнению, уникальность выбранной стратегии продвижения автомобилей MINI на российский рынок?

Какие виды стратегических решений описаны в кейсе?

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено более чем на 70%;
- оценка «не зачтено», если задание выполнено менее чем на 70%.



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Кейс-задачи**

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

**Кейс-задача 1: Кейс «Антикризисный маркетинг ЗИЛа»**

В 90-х годах в связи с изменением экономической ситуации в стране многие предприятия российского автопрома оказались в сложном положении. Плановая система сбыта была разрушена, внутренний рынок стал открыт для ввоза импортной техники. Требования потребителей к качеству автомобилей и системам сервисного обслуживания возросли, и очень немногим предприятиям удалось остаться на плаву. Общее ухудшение ситуации в отрасли сказалось и на ЗИЛе. В течение последних пяти лет продажи неуклонно падали. В 2002 году ЗИЛ произвел всего 12,2 тыс. автомобилей. Качество продукции ухудшалось, потребители от нее отказывались. На предприятии отсутствовала четкая система продвижения продукции, поскольку с завода она распределялась по четырем конкурирующим между собой каналам: реализацией продукции занимались четыре разные организации. Поэтому ни о какой единой ценовой политике, единой политике продвижения говорить было невозможно. Каждая из этих компаний забирала с конвейера ту продукцию, которую сочла нужной, расчеты также происходили по-разному – кто-то отдавал деньгами, кто-то бартером. Целенаправленной работы с дилерами также не было. 80% сбыта приходилось на московские компании, которые взяли на себя функции дистрибутора, перемещая продукцию в регионы своими силами. Направление маркетинга на предприятии как таковое отсутствовало, в течение нескольких лет никто не собирал и не анализировал данные, рекламная активность не велась, о репутации предприятия никто не заботился. Предприятие находилось в глубоком кризисе - потребители про него практически забыли, сотрудники считали, что предприятие скоро закроют, в прессе ЗИЛ упоминался в негативном контексте. Такую ситуацию застала на предприятии новая команда управленцев, которая пришла зимой 2003 года во главе с Константином Лаптевым.

*Работа новой команды*

Новая команда начала свою работу с анализа текущей ситуации. Был произведен аудит технологических процессов. Каждый руководитель на своем участке проводил анализ положительных и отрицательных моментов и

после этого представлял свой план развития направления.

Завод, который был спроектирован и построен 80 лет назад, нуждался в серьезной реконструкции. Расположение практически в центре города промышленного предприятия с литейными цехами накладывает на завод большие ограничения. Помимо этого существовали серьезные проблемы с кадрами. Сочетание низкой заработной платы и «непрестижной» работы на конвейере оказалось малопривлекательным для москвичей – никто не хотел работать простым рабочим на ЗИЛе. Предприятие оказалось в крайне невыгодном положении относительно других автомобильных заводов, которые расположены в регионах. Было принято решение о реконструкции предприятия. Должна быть реализована стратегия сокращения издержек, уход от избыточных мощностей, излишних территорий и дозагрузка существующих перспективных производств, в том числе и внешними заказами. В этом ключе уже начато сотрудничество завода с «Автофрамосом» по производству штамповки основных кузовных деталей для автомобилей Renault Logan. В результате реконструкции в Москве завод должен представлять компактное современное автомобильное производство: штамповка, сварка, окраска, сборка. Все остальное должно быть перенесено на дочерние предприятия.

На заводе была принята программа качества, но эта, казалось бы, позитивная новость обрадовала далеко не всех. Руководству предприятия пришлось вести борьбу с бракоделами. Была введена жесткая технологическая дисциплина, и тех, кто старался «перевыполнить план» в ущерб качеству, например, произвольно сократив положенное для накаливания заготовки время, пришлось наказывать. В то же время был открыт постоянный коммуникационный канал с работниками – им рассказывали об изменениях, о том, почему они нужны всем, а не только руководству. Качество продукции улучшилось, продажи начали расти, с работниками удалось построить конструктивный диалог, и, в конечном счете, ситуация стабилизировалась.

#### *Работа департамента маркетинга*

Одним из приоритетных направлений в рамках программы по выводу ЗИЛа из кризиса стало создание эффективной маркетинговой службы. В июне 2003 года на позицию директора по маркетингу был приглашен Виктор Новоченко, вместе с которым на предприятие перешла команда специалистов, с которой ранее он работал в компании «Русские автобусы».

Поскольку специалисты по маркетингу до перехода на ЗИЛ работали в той же отрасли, они сумели быстро включиться в работу. У них уже были рабочие гипотезы, которые необходимо было либо подтвердить, либо опровергнуть. Времени на раздумья практически не было, не хватало многих данных, поэтому программа на 2003 год может быть ярче всего охарактеризована выражением «с марша в бой».

Первое, что сделала новая команда, это ликвидировала четыре конкурирующих канала, реализовывавших продукцию. Было очевидно, что

сторонняя организация не в состоянии качественно выполнять работу по перераспределению продукции. Поэтому был создан один единый центр – Торговый дом, - который занялся формированием концепции и политики продаж. Помимо наращивания объемов продаж Торговый Дом ведет последовательную работу по увеличению региональной и оптимальному сокращению московской составляющей в общей системе товаро-проводящей сети компании. Предприятие приступило к построению собственной дилерской сети, в рамках работы в этом направлении был проведен ряд исследований, включающий, в том числе, глубинные интервью с экспертами отрасли и дилерами.

Первоочередной задачей, вставшей перед департаментом маркетинга ЗИЛа, стала связь с потенциальными потребителями. На момент начала работы было очевидно, что они настроены по отношению к предприятию скептически. Важно было выяснить, что именно покупателям известно о ЗИЛе, каковы их предпочтения, какая продукция наиболее востребована на рынке. В рамках анализа текущей ситуации был проведен ряд исследований. В том числе проводился анализ публикаций в прессе. Собрав публикации основных изданий, в которых упоминался ЗИЛ, специалисты констатировали, что негативный характер носит подавляющее большинство материалов – этот показатель был равен 80%. Контентный анализ публикаций свидетельствовал о том, что в сознании потребителей складывался образ «умирающего предприятия», то есть предприятия, которое в ближайшее время закроется вслед за обанкротившимся «Москвичом». Подобная ситуация была вполне объяснима. Как уже говорилось выше, коммуникация с потребителями была серьезно нарушена, систематическая работа не велась, информации о заводе было крайне мало, что давало повод для негативных слухов и домыслов. Одновременно с этим в прессе было много публикаций, посвященных развитию печальных событий на «Москвиче», и в случае с ЗИЛом довольно часто проводились соответствующие аналогии. Ходили слухи о том, что завод постепенно разрушается и скоро закроется. В действительности, несмотря на тяжелое положение, завод все это время продолжал работать, цеха не были разрушены, подача электроэнергии не прекращалась. Требовалось существенно откорректировать принципы коммуникации и наладить современную эффективную систему взаимодействия с потребителями и общественностью.

Собрав необходимые данные, департамент маркетинга разработал «Программу репутационного менеджмента на 2003 год», направленную на восстановление «добраго имени» завода, которая сразу же начала реализовываться. Первым пунктом программы являлось определение наиболее значимых для потенциальных покупателей критериев оценки и выбора. Вторым – то, что предприятие может рассказать своим клиентам.

В рамках проводимых исследований специалисты также пытались выяснить, кому нравится ЗИЛ, кому он не нравится, какие потребительские качества называются как положительные. Например, пытались выяснить

причины, по которым транспортники, работающие на автомобилях аналогичной грузоподъемности, отказываются от покупки автомобилей ЗИЛа. В соответствии с полученными данными были сформулированы основные коммуникационные послания для потребителей, определены изменения, которые было необходимо внести в продуктовую линейку и структуру сбыта.

В ходе исследований было выяснено, что наиболее важным фактором для потенциальных покупателей является соотношение цены и качества продукции предприятия. В данной ситуации было бы бессмысленно рассказывать им, например, о разработке новых перспективных моделей. Ситуация несколько осложнялась тем, что ЗИЛ был практически забыт, о нем слишком долго либо не говорили ничего, либо говорили плохо. Важно было напомнить всем о том, что ЗИЛ жив, работает. В то же время было принято решение не замалчивать существующие на предприятии проблемы, но делать акцент на том, какие конкретно действия предпринимаются для их решения. Было необходимо донести до сознания потребителей информацию о позитивных изменениях, которые коснулись и производства, и качества, и сбыта. После этого уже можно было рассказывать о том, какие у завода планы на будущее, какие автомобили он собирается выпускать.

В соответствии с данными, полученными в ходе исследований, была разработана программа рекламной активности. «Пробный шар» был пущен летом 2003 года. На начальном этапе, как уже говорилось выше, важно было напомнить потребителям о существовании ЗИЛа и нейтрализовать сложившийся негативный образ, вызвать ассоциацию с чем-то положительным.

Несколько лет назад у ЗИЛа уже был опыт сотрудничества с известным путешественником Дмитрием Шпаро, который совершал на зиловских автомобилях кругосветное путешествие. Поэтому новая команда решила обратиться к уже имевшемуся положительному опыту. Решено было провести локальную акцию. У Шпаро существует программа по работе с трудными подростками, в рамках которой путешественник вывозит детей в специальный лагерь в Карелии. ЗИЛ подарил Шпаро два своих автобуса, на которых он смог бы доставить детей до места назначения. Акция, проходившая при поддержке правительства Москвы, получала достойное освещение в СМИ, было собрано большое количество позитивных публикаций, были телевизионные репортажи. Пробный ход оказался удачным.

После этого осенью 2003 г. ЗИЛ запустил серию телевизионных роликов, в которых демонстрировался новый модельный ряд. Концепция рекламной кампании заключалась в формировании в сознании потребителей образа автомобилей ЗИЛ, которые работают в любых условиях и помогают людям. В одном из роликов автомобиль ЗИЛ подвозил бабушку с поросенком, в другом – сельского врача, автомобиль которого сломался в дороге. Важно было показать потребителям, что ЗИЛ не просто продолжает «по накатанной» выпускать более или менее успешные «Бычки», но и делает

что-то новое, развивается, чтобы приносить людям пользу. После этого на телевидении появился еще один ролик, в котором была продемонстрирована принципиально новая модель автомобиля с усиленной рамой, новым двигателем и повышенной грузоподъемностью (до 4,5 т).

Весной 2004 г. прошел запуск рекламной кампании в поддержку новой маркетинговой акции ЗИЛа. Акция, на подготовку которой ушло пять месяцев, проходила совместно с дилерами предприятия, с которыми на тот момент уже были установлены конструктивные деловые отношения. Суть акции заключалась в том, что владельцы старых автомобилей могли обменять их на новые. Маркетологи ЗИЛа сознательно пошли на расширение аудитории – принимались к обмену не только старые ЗИЛы, но любые другие отечественные автомобили в той же размерной группе. Фактически акция была направлена еще и на то, чтобы отнять часть рынка у прямых конкурентов. В рамках акции дилерам компенсировали до \$500 за автомобиль, находящийся в плачевном состоянии. Автомобили, находящиеся в более хорошей форме, дилеры восстанавливали сами и выставляли на продажу на вторичный рынок. А клиенты уезжали на новеньких ЗИЛах. Конечно, любая акция стоит денег, предприятию пришлось пойти на затраты. Но последовавший за этим взлет продаж их компенсировал. В течение первого месяца акции рост продаж составил 54%.

Сама по себе система trade-in не является новшеством, но акция ЗИЛа была уникальна тем, что подобных мероприятий никто из производителей грузовой техники до этого не проводил. Идея подобного мероприятия родилась при анализе деятельности наиболее успешных дилеров, которые самостоятельно уже использовали подобную услугу в прошлом. Проведение совместной акции, подкрепленной рекламной кампанией национального масштаба, помогла не только успешным дилерам, но также и тем, кто до этого не мог включить подобную услугу в свой арсенал продаж.

Целевую аудиторию потенциальных потребителей маркетологи ЗИЛа решили разделить на несколько сегментов. Один из них – небольшие частные компании и водители, ведущие индивидуальную трудовую деятельность на собственных автомобилях. Второй сегмент, который был выделен, – это структуры бизнеса, использующие автомобили для обеспечения основной деятельности. Это предприятия пищевой отрасли, легкой промышленности, то есть компании, которые используют транспорт, но не зарабатывают на нем деньги.

В настоящее время служба маркетинга ЗИЛа постоянно ведет мониторинг ситуации на рынке и активности конкурентов, регулярно проводит количественные и качественные исследования. В соответствии с зафиксированными изменениями в план ежеквартально вносятся некоторые коррективы. Более серьезные изменения вносятся по итогам полугодия.

В настоящее время наиболее серьезную угрозу автомобилям ЗИЛ, впрочем, как и другим отечественным производителям, составляет подержанная импортная техника. В последнее время практикуется ввоз подержанных автомобилей под старый ПТС. Именно такой бесконтрольный

ввоз подержанных иномарок специалисты ЗИЛа называют своим самым «недобросовестным» конкурентом. Среди «добросовестных» конкурентов – ГАЗ, МАЗ. В последнее время набирает силу еще один производитель в сегменте коммерческих грузовиков небольшой грузоподъемности – КИА, который развивает собственное производство в Калининграде. Но специалисты ЗИЛа не видят в этом большой проблемы и мудро замечают: «На то и щука, чтобы карась не дремал. Добросовестная конкуренция только приветствуется».

Вопросы к кейсу:

1. Каковы угрозы компании?
2. Выделите сильные и слабые стороны ЗИЛа.
3. Какова особенность внешней среды компании?
4. В чем уникальность стратегий на каждом уровне управления?
5. Насколько эффективна маркетинговая стратегия ЗИЛа?

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено более чем на 70%;
- оценка «не зачтено», если задание выполнено менее чем на 70%.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Вопросы для коллоквиума, опроса, собеседования**

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Построение организационной структуры, соответствующей стратегии компании
2. Моделирование стратегических решений
3. Разработка системы целей компании
4. Анализ конкурентоспособности компании
5. Разработка стратегии сопротивления переменам
6. Управление прерывистыми изменениями
7. Анализ стратегического поведения компании
8. Использование метода «Аккордеона» в управлении изменениями
9. Построение системы коммуникаций стратегического процесса
10. Разработка системы стратегического контроля
11. Разработка системы стратегического контроллинга
12. Создание конкурентных преимуществ
13. Управление жизненным циклом организации
14. Управление жизненным циклом отрасли
15. Управление жизненным циклом портфеля продуктов компании
16. Анализ сбалансированности производственного портфеля
17. Оценка синергетического эффекта
18. Оценка конкурентоспособности региона
19. Разработка стратегии региона
20. Разработка стратегии территории
21. Стратегическая оценка компании
22. Стратегический анализ деятельности компании
23. Создание кластера
24. Оценка конкурентных преимуществ стран (государства, региона)
25. Анализ успеха глобальной компании
26. Согласование финансовой политики с конкурентной борьбой
27. Модель глобальной стратегии
28. Оценка готовности компании к стратегическим преобразованиям
29. Управление стратегическими преобразованиями
30. Постановка системы стратегического планирования в компании
31. Разработка стратегического процесса в компании
32. Проведение стратегической реструктуризации бизнеса
33. Исследование стратегических процессов в организации

34. Оценка стратегического потенциала компании
35. Анализ внешней среды организации
36. Анализ среды непосредственного окружения
37. Анализ движущих сил в отрасли
38. Анализ конкурентной борьбы в отрасли
39. Оценка действующей стратегии компании
40. Выявление ключевых факторов успеха
41. Анализ использования стратегического потенциала организации
42. Выявление стратегических проблем в компании
43. Разработка конкурентной стратегии компании
44. Реализация выполнения стратегии
45. Использование бенчмаркинга при разработке стратегии
46. Организация управления по слабым сигналам
47. Организация управления путем ранжирования стратегических задач
48. Организация управления посредством выбора стратегических позиций
49. Организация управления в условиях стратегических неожиданностей
50. Управление стратегическими возможностями

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Контрольные работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» состоят из тестовых вопросов и задач.

**1. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Вопрос 1. Задачей стратегического менеджмента не является ...

- a) превращение общих целей в конкретное направление работы
- b) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей
- c) отсутствие внесения корректив в долгосрочные основные направления деятельности организации
- d) эффективная реализация выбранной стратегии

Вопрос 2. Задачей стратегического менеджмента не является ...

- a) превращение общих целей в конкретное направление работы
- b) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей
- c) отсутствие внесения корректив в долгосрочные основные направления деятельности организации
- d) эффективная реализация выбранной стратегии

Вопрос 3. Стратегия, которая охватывает все направления деятельности организации ...

- a) операционная
- b) функциональная
- c) деловая
- d) корпоративная

Вопрос 4. Стратегия, которая определяет направление деятельности той или иной функциональной службы внутри одной сферы бизнеса ...

- a) операционная
- b) функциональная
- c) деловая

d) корпоративная

Вопрос 5. Стратегия, которая связана с деятельностью ключевых оперативных единиц, которые решают ежедневные оперативные задачи ...

- a) операционная
- b) функциональная
- c) деловая
- d) корпоративная

Вопрос 6. Основателем и основным разработчиком идей научного управления является ...

- a) М. Вебер
- b) Ф. Тейлор
- c) А. Маслоу
- d) Э. Мэйо

Вопрос 7. Стратегическое планирование – это алгоритм действий, связанных в пространстве и во времени, нацеленных на выполнение ... задач

- a) инновационных
- b) исследовательских
- c) образовательных
- d) стратегических

Вопрос 8. Сущность стратегического планирования экономических и политических процессов определяется стратегией ...

- a) города
- b) организации
- c) государства
- d) района

Вопрос 9. Первый в мире стратегический план был разработан в ...

- a) Германии
- b) Америке
- c) России
- d) Китае

Вопрос 10. Всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации ...

- a) разработка
- b) стратегия
- c) программа
- d) бизнес-план

Вопрос 11. Стратегия может быть ...

- a) предметной или общей

- b) сложной или простой
- c) прямой или косвенной
- d) общей и единовременной

Вопрос 12. Стратегия, которая разрабатывается главными менеджерами компаний ...

- a) производственная
- b) корпоративно-портфельная
- c) структурная
- d) корпоративная

Вопрос 13. Руководители фирм уделяют особое внимание уникальным качествам своей продукции, согласно ... стратегии

- a) производственной
- b) корпоративно-портфельной
- c) дифференциальной
- d) корпоративной

Вопрос 14. Когда стремятся достичь успеха в производстве довольно специфической продукции, руководители используют ... стратегию

- a) предметную
- b) корпоративно-портфельную
- c) дифференциальную
- d) целевую

Вопрос 15. Осуществляя географическое расширение, часто используют ... стратегию

- a) предметную
- b) развития рынка
- c) дифференциальную
- d) целевую

Вопрос 16. Метод анализа среды, который предполагает выявление сильных и слабых сторон организация, а также, внешних угроз и возможностей ...

- a) SWOT-анализ
- b) матрица возможностей
- c) матрица угроз
- d) метод составления профиля среды

Вопрос 17. Покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы – это элементы ...

- a) макроокружения
- b) непосредственного окружения
- c) микроокружения

d) внутренней среды

Вопрос 18. Принцип разделения труда, при котором осуществляется расстановка руководителей во главе отдельных подразделений ...

- a) коммуникационный
- b) индивидуальный
- c) горизонтальный
- d) вертикальный

Вопрос 19. Планирование, которое охватывает период более 5 лет ...

- a) долгосрочное
- b) среднесрочное
- c) краткосрочное
- d) текущее

Вопрос 20.: Планирование, которое охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное и суточное ...

- a) долгосрочное
- b) среднесрочное
- c) краткосрочное
- d) текущее

Вопрос 21. Планирование, которое осуществляется на период от 1 года до 5 лет ...

- a) долгосрочное
- b) среднесрочное
- c) краткосрочное
- d) текущее

Вопрос 22. Этапом становления стратегического менеджмента не является ...

- a) бюджетирование и контроль
- b) долгосрочное планирование
- c) регламентирование и учет
- d) стратегическое планирование

Вопрос 23. Диаграмма Г. Ганта являются одним из самых распространенных методов ...

- a) контроля
- b) регламентации
- c) мотивации
- d) планирования

Вопрос 24. Менеджмент, который основывается на изучении изменений во внешней среде организации ...

- a) инновационный
- b) стратегический
- c) финансовый
- d) производственный

Вопрос 25. Принципы: целостность, структуризация, множественность, являются принципами ... подхода

- a) логического
- b) функционального
- c) системного
- d) инновационного

Вопрос 26. Множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами ...

- a) система
- b) проект
- c) алгоритм
- d) структура

Вопрос 27. Основоположителем теории систем является ...

- a) А. Холл
- b) Л. Берталанди
- c) У. Эшби
- d) М. Месарович

Вопрос 28. Ансофф ввел понятие стратегического менеджмента в ... году

- a) 1952
- b) 1962
- c) 1972
- d) 1982

Вопрос 29. Наука о законах, формах и приемах правильного построения мышления, направленного на познание объективного мира ...

- a) логика
- b) философия
- c) биология
- d) экономика

Вопрос 30. Принцип стратегического менеджмента: в каждом периоде времени у компании должна быть одна общая цель, является принципом ...

- a) сбалансированности
- b) концентрации усилий

- c) целесообразности
- d) регулирования

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

### Задание 1.

Построить матрицу БКГ и разработать стратегии для каждого продукта. Портфель видов деятельности изготовления электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес единиц. Данные о продажах продуктов компании и ее основных конкурентов приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Данные о продажах продуктов компании и ее основных конкурентов

Продукт	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

### Задание 2.

Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов (таблица 2).

Таблица 2 - Факторы внешней среды

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1.	Природные ресурсы России		
2.	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3.	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4.	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5.	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6.	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7.	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8.	Состояние правопорядка в стране		
9.	Отношения собственности (государственной, коллективной и т.д.)		
10.	Монополизация экономики		
11.	Состояние развития конкуренции		
12.	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
13.	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14.	Инфляция (уровень и динамика)		
15.	Налогообложение (уровень и динамика)		
16.	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
17.	Безработица		
18.	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19.	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

### Контрольные вопросы

Какие принципы применяются при государственном регулировании отдельных направлений экономики?

Назовите основные направления государственного регулирования экономики. Есть ли отрасли, где государственное регулирование должно быть особенно жестким?

Для чего необходимо государственное регулирование экономики в рыночных условиях?

В чем заключается сущность стратегии промышленной политики государства.

### Задание 3

Дерево решений.

1. Для улучшения конкурентных позиций на рынке менеджерами рассматриваются три возможных управленческих решения:

- Снижение цены,
- Увеличение расходов на рекламу,
- Расширение ассортимента.

Предполагаются три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 45 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль:

Варианты решений	Сценарии		
	А	В	С
Снижение цены	5	6	4
Увеличение расходов на рекламу	3	6	2
Расширение ассортимента	6	3	7

Постройте дерево решений для рассматриваемых сценариев развития компании.

Определите оптимальное управленческое решение по критерию

ожидаемого дохода.

#### Задание 4.

1. Заполните таблицу 3, используя формулировки, приведенные в рекомендуемых учебниках по менеджменту.

Таблица 3 - Определение отдельных управленческих категорий

Понятие	Определение из книги (указать источник)	Ваше определение
1	2	3
Управление		
Менеджмент		
Предприниматель		
Бизнесмен		
Администратор		
Руководитель		

#### Задание 5.

Подумайте, что и у кого следовало бы заимствовать или копировать России для того, чтобы она смогла войти в число стран с эффективной экономикой. Каковы особенности внедрения зарубежного опыта в отечественных условиях? Результаты анализа представьте в таблице 4

Таблица 4 - Особенности внедрения идей зарубежного опыта в России

Страна	Идеи эффективного управления	Необходимо учесть при внедрении идеи в России
Японии		
США		
Великобритания		
Китай		
Германия		
Франция		
Швеция		

#### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Комплект разноуровневых задач**

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

**А. Задачи репродуктивного уровня**

Задача 1. Заполните таблицу 1, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица 1 - Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Формулировка миссии
Парикмахерская	Мы делаем женщин красивыми
Коммерческий банк	
Ювелирно-художественная фирма	
Опытно-конструкторское бюро	
Инвестиционная компания	
Журнал «Мурзилка»	
Центральная библиотека	
КГФЭИ	
Государственный комитет по статистике	
Религиозное общество	
Почта, телеграф	
Больница, клиника	

Задача 2. Кейс «Роковой выбор»

Год назад одна крупная энергетическая компания пригласила на должность генерального директора Петра Ситкова. Он с первого взгляда понравился акционерам своей манерой общаться и умением видеть перспективы. В качестве тестового задания Ситков нарисовал стратегический план развития компании до 2013 года и привлекательные цифры, которые только благодаря его активности могли стать реальностью. Никакого конкурса на должность не было. Взяли просто потому, что понравился. Кроме того, это был единственный кандидат, которого «с огромным трудом» нашло одно кадровое агентство на должность с годовой зарплатой в \$1млн, включая бонусы и премии независимо от результата работы.

Прошел год. Сказка былью все никак не становилась. Наоборот, положение компании ухудшилось настолько, что собственники забеспокоились о своем благополучии. И тогда акционеры решили уволить Петра Ситкова и дали ему неделю на то, чтобы сдать дела. Тот горевать не стал, и за оставшуюся неделю поработал «на славу». Он вызвал в кабинет своих замов (10 человек), объяснил истинное положение дел в компании, о чем те и так были в курсе, и выдал всем по «золотому парашюту»:

предложил расстаться по соглашению сторон с выплатой пяти окладов. Те с радостью согласились, так как компания была уже на грани банкротства. Себя самого он тоже не обидел. В итоге компания оказалась в глубокой яме с вакантной должностью генерального директора.

Вопросы к кейсу:

Как можно было предусмотреть подобные риски?

Как следовало поступить акционерам?

Какие ошибки, по вашему мнению, они допустили при приеме на работу нового генерального директора?

Как их можно было избежать?

Задача 3. Кейс: Партнер на полмиллиона

Московская компания «Калео» – эксклюзивный дистрибутор корейского завода DYS Technology Co., Ltd. В 2006 году она привезла в Россию принципиально новую технологию обогрева и одной из первых начала торговать пленочными теплыми полами — это тонкая термическая пленка с инфракрасным излучением, которая укладывается на старую стяжку.

Кабельные теплые полы уже десять лет продвигают в России крупные компании — «Теплолюкс» (16% рынка, по данным Abarus Market Research), Devi (13%), Nexans и Ceihit (по 12%). В десятке лидеров «Калео» — единственный «пленочник», у компании сейчас около 4% рынка, объем которого Abarus Market Research оценивает примерно в \$200 млн. Оборот «Калео» за прошлый год, по оценкам СФ, составил примерно \$8 млн.

Цена пленочного пола сопоставима с кабельным — приблизительно 1,8 тыс. руб. за квадратный метр, но при этом, в отличие от кабельного, пленочное покрытие экономит до 15–20% электроэнергии. Кроме того, пленочный пол требует меньше затрат: его можно, например, укладывать на старую стяжку, не используя клей и мастику. В «Калео» дополнили корейский пленочный пол комплектующими, упаковали в коробку — в результате получился конструктор для самостоятельной укладки под маркой Caleo.

До сих пор компания развивала бизнес в основном в регионах. Собственной розницы у «Калео» нет, продажи идут через сеть дистрибуторов и дилеров, которые выходят на розничные магазины и строительные организации в 80 городах. Теперь же руководители «Калео» нацелились на завоевание столицы и за счет нее намерены существенно увеличить свою долю на рынке.

В этом году компания выделит на продвижение своей марки примерно 10% оборотных средств. Половина бюджета будет потрачена на федеральную рекламу, в том числе телевизионную (продукция «Калео» часто используется, например, в передаче «Школа ремонта»). Другая часть пойдет на рекламу в московских и региональных СМИ.

«Калео» уже открыла интернет-магазин с доставкой по Москве. Однако 80% систем теплого пола продается через столичные строительные рынки,

опыта работы с которыми у «Калео» пока нет. Лидеры рынка — «Теплолюкс» и Devi — работают в Москве и через дистрибуторов, и через штатных торговых представителей. Но для «Калео» слишком затратно выстраивать одновременно два канала продаж. Топ-менеджеры компании стоят перед выбором — набрать в штат территориальных представителей либо найти независимых партнеров, которые обеспечат присутствие Caleo на московских рынках.

Агенты или предприниматели?

В работе через торговых представителей есть несомненный плюс — возможность контролировать ситуацию в точках продаж. Но трудностей гораздо больше. Так, руководству «Калео» придется вкладывать в развитие продаж собственные средства. «От нас потребуются значительные затраты: содержать сотрудников и нести риски, связанные с различными темпами реализации продукта на разных розничных точках», — говорит генеральный директор «Калео» Светлана Антонова. По ее подсчетам, штатный торговый представитель обойдется примерно в 50 тыс. руб. ежемесячно с учетом премиальных. Таких сотрудников на все московские точки потребуется не менее десяти. Но основная проблема — придется предоставлять точкам товарный кредит и отсрочку платежа.

В компании пока склоняются к другому варианту — привлечь предпринимателей, которые будут выкупать партии товара и самостоятельно работать с розничными точками. В отношениях с партнерами, готовыми стать мелкооптовыми дистрибуторами, риски «Калео» уменьшаются. Партнеры самостоятельно финансируют свой бизнес и следят за продажами. Вместе с тем этот вариант экономически менее выгоден для «Калео», поскольку часть прибыли осядет в кармане партнеров.

«Мы хотим идти по пути франшизы, хотя у нас нет ни роялти, ни паушальных взносов. Мы предоставляем продукт и помогаем в его продвижении в Москве, а человек продает его на определенной территории. На нашем товаре можно получать свыше 200% годовых, если иметь стартовый капитал и автомобиль», — объясняет Светлана Антонова.

Потенциальными партнерами могут быть как новички, так и дилеры, имеющие связи на рынках Москвы. По словам Светланы Антоновой, лучшие региональные партнеры «Калео» вышли как раз из числа тех, кто осваивал продажи теплых полов с нуля.

Дорогой дистрибутор

Однако энтузиазм и наличие автомобиля не все требования к партнерам. «Калео» ставит потенциальным дистрибуторам еще одно условие: выкупить продукцию не менее чем на 500 тыс. руб. Эта сумма — своеобразный маяк для «Калео». В компании признаются, что для регионов порог закупок был гораздо ниже — около 50 тыс. руб. Но для Москвы хватит и десяти партнеров, готовых сразу вложить крупную сумму в дело. «Работать с десятком партнеров для нас приоритетнее, чем привлечь сто мелких

организаций», – объясняет Светлана Антонова. Всем партнерам компания оказывает маркетинговую поддержку (предоставляет POS-материалы, оплачивает локальную рекламу, обучает сотрудников по различным направлениям и так далее).

По плану руководителей «Калео», вдохновить потенциальных партнеров должны приличная маржа (50–70%) и гарантия возврата непроданной продукции по истечении трех месяцев. «Если за три месяца человек передумает работать с нами, мы готовы принять товар и вернуть деньги. Но за это время он должен разобраться, нравится ли ему заниматься нашим товаром или нет», – говорит генеральный директор «Калео».

Компания уже разместила информацию о поиске партнеров на своем сайте, а также на ресурсах по продаже бизнеса – с целью заинтересовать потенциальных предпринимателей. Но притока клиентов пока нет.

Вопросы к кейсу:

1. Какой путь лучше выбрать Светлане Антоновой — сделать ставку на штатных продавцов или же искать предпринимателей, готовых сделать на марке Saleo собственный бизнес?
2. Кого и каким образом привлечь в качестве партнеров?
3. Как лучше действовать, чтобы не брать на себя лишние риски, когда товар может зависнуть в розничной точке?

## **В. Задачи реконструктивного уровня**

Задача 1. Кейс «Идеальный менеджмент»

Крупный российский многоотраслевой холдинг занимается строительством производственных объектов, управлением недвижимостью (сдачей в аренду собственных помещений), нефтепереработкой. Компания находится во владении нескольких собственников, которые стремятся постепенно отдалиться от непосредственного руководства и контроля над бизнесом, не потеряв доходности и влияния на холдинг.

Сотрудники привыкли работать в условиях жесткого контроля сверху, когда большинство вопросов решается собственниками и топ-менеджерами. В результате руководители в значительной степени сосредоточены на решении тактических задач и не имеют достаточно времени для работы над стратегией развития холдинга.

В компанию приходит новый финансовый директор. Владельцы готовы обсуждать с ним существующие проблемы и открыты для предложений. Они ставят перед ним следующие задачи:

- рост стоимости фирмы по показателям ROE и ROI;
- рост показателей рентабельности:
  - валовой – (валовая прибыль/ выручка от реализации);
  - операционной (операционная прибыль/ выручка от реализации);
  - чистой (чистая прибыль/ выручка от реализации);
- рост чистого денежного потока акционеров (с учетом кредитования);

снижение отношения чистого долга к чистой прибыли;  
увеличение «запаса прочности» = (выручка от реализации - точка безубыточности) / выручка от реализации.

Также предполагается достичь снижения внутренних затрат на единицу продукции (услуг) и провести постепенную оптимизацию структуры фирмы с точки зрения максимизации чистого денежного потока акционеров.

Кроме этого в качестве своего рода бонусной, индикативной (не обязательно, но желательно) задачи сформулировано постепенное снижение доли управленческих расходов в выручке (управленческие расходы / выручка от реализации).

Собственники хотят постепенно отойти от непосредственного управления бизнесом, сохранив при этом возможность видеть его развитие и воздействовать на него. Планируется влиять на работу компании через определенные выше финансовые и какие-то, пока еще не определенные дополнительные стратегические показатели. При этом предполагается, что данные стратегические показатели должны быть измеряемы, т. е. должны выражаться в числовых значениях, определяться по неким параметрам. Это повлечет за собой изменение привычной административно-командной системы управления холдингом.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Предложите новую систему управления холдингом, позволяющую решить поставленные задачи.

2. Какие подходы к системе управления персоналом и его мотивации в данной ситуации предпочтительны?

3. Как научить и мотивировать персонал работать самостоятельно при более низком уровне оперативного контроля?

## Задача 2

Можно ли создать систему управления, в которой:

- Коллектив постепенно и при этом достаточно быстро заработал бы как одна спортивная команда - дополняя друг друга, поддерживая, усиливая, помогая, сотрудничая.

- Все проходящие через каждого сотрудника потоки информации (в т. ч. управляющей) были бы синхронизированы (а где надо - упреждали) с проходящими через него же потоки ресурсов.

- Достигалось бы максимально автоматизированное и непредвзятое (лишенное, насколько это вообще возможно, влияния человеческого фактора, так называемого «окружения») разделение всей деловой информации на две части: 1) решения по которой можно делегировать подчиненным; 2) которая требует вмешательства самого руководителя. Другими словами – выявление и доведение до сведения руководителей верхнего уровня только тех сигналов, которые требуют их личного внимания.

- Стоимость управления была бы существенно ниже, а оперативность существенно выше, чем при системах финансового управления через традиционное и/или процессное бюджетирование.

В качестве итогового результата хотелось бы получить возможность минимизации внимания топ-менеджеров к оперативным вопросам без потери управляемости и результативности работы фирмы, позволяя им сосредоточиться на стратегическом развитии и взаимодействии с государственными и общественными структурами (что весьма актуально в нынешней ситуации).

При этом получившаяся в результате система управления должна обеспечивать снижение, а не повышение интенсивности и длительности труда менеджеров за счет оптимизации их действий. Требуемые для достижения конкурентоспособности (как минимум сопоставимые со средними по отрасли) результаты деятельности фирмы могли достигаться не за счет работы менеджеров по 12-14 часов и без выходных, а за счет более высокой результативности (более высокого КПД) совершаемых ими действий по управлению.

### Задача 3

Возможно ли для решения подобной задачи формирование проектных команд, состоящих из топ-менеджеров, линейных руководителей и специалистов, непосредственно отвечающих за выполнение бизнес-процессов, определяющих результаты на той или иной стадии работы фирмы?

### Задача 4

Заполните таблицу 2, указав особенности стратегического управления в отличие от оперативного.

Таблица 2 - Отличия стратегического управления от оперативного

Критерий различия	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цель бизнеса		
Объект внимания		
Инструменты управления		
Перспектива (лет)		
Трактовка персонала как		
Эффективность управления		

### Задача 5. Кейс «Сотовая связь раздавила пейджинг»

В отличие от сотовых компаний ни один московский оператор пейджинговой связи по итогам 1999 г. не смог похвастаться существенным ростом абонентской базы. В то время как в США этим видом связи пользуются около 50 млн. человек, в Европе — 3-5% населения, в России, по данным компании Vessolink-Единая Пейджинговая, число абонентов пейджинговых сетей к концу 1999 г. составило около 300-350 тыс. человек и практически не увеличивается (рисунок 1).

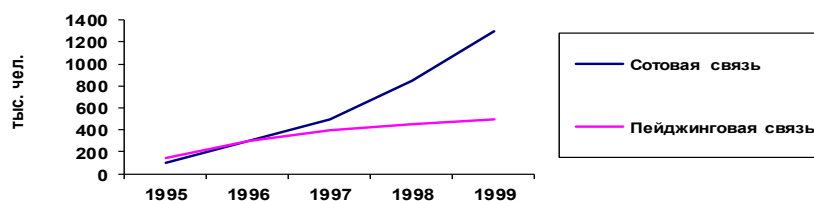


Рис. 1. Число абонентов сотовой и пейджинговой связи в России

После своего появления на рынке пейджер достаточно быстро стал восприниматься большинством российских граждан как дешевая замена сотового. Теперь, когда «вступительный порог» и в сотовую, и в пейджинговую сети в столицах фактически сравнялся, люди, нуждающиеся хоть в каком-то средстве мобильной связи, не раздумывая выбирают телефон, даже несмотря на то, что он дороже в обслуживании. Рекламный слоган «Каждому тинейджеру по пейджеру», активно внедряемый в сознание потребителей пару лет назад одним из операторов, сработал не только на привлечение самого юного слоя абонентов, но и на потерю этим средством связи имиджа у более солидных социальных групп.

Вызвать рост спроса на свои услуги пейджинговые компании смогут, если вложатся в рекламу и PR с целью изменить отношение к пейджеру: односторонность связи следует преподнести как достоинство и объяснить, что пейджер отнюдь не замена, а дополнение сотового. Другой способ увеличить спрос — работа с корпоративными клиентами, которые российскими операторами пока охвачены слабо (именно в этом сегменте находится, кстати, большая доля абонентов в США).

Впрочем, все это не даст долговременного эффекта без освоения современных технологий. Распространению пейджинга препятствует также недостаточный спектр информационных услуг у многих операторов, а расширить его можно, лишь перейдя на новый, более совершенный стандарт FLEX, в котором уже работают западные операторы (в России его пытается эксплуатировать только Mobile Telecom). Но ни на масштабные рекламно-маркетинговые мероприятия, ни на модернизацию, которая потребует в масштабах России инвестиций в десятки миллионов долларов, нашим пейджинговым компаниям при сегодняшнем «низком» рынке рассчитывать не приходится.

Вопросы и задания:

1. Определите тип среды, в которой развивается конкуренция между двумя отраслями услуг связи.
2. К какому типу стратегий можно отнести предложения автора? Возможны ли другие стратегии?

## Задача 6

Разделитесь на две команды и дайте комментарий высказываниям, представленным в таблице 3, приведите практические примеры:

Таблица 3 - Варианты задания для команд

Команда 1	Команда 2
Стратегия – это инициатива, проявление лидерства	Стратегия – это не только инициатива, но и сознательный, обдуманный выбор, сделанный на основе глубокого анализа и всестороннего обсуждения
Стратегия должна быть ясной, простой и точно определенной	Чтобы точно определить стратегию, ее создатель должен с уверенностью знать, в каком направлении он планирует начать движение. Но ведь на практике приходится сталкиваться с непредвиденными событиями
Формирование стратегии – это напряженный и жестко контролируемый мыслительный процесс	Создание эффективных стратегий – это уникальная способность, творчество
Ответственность за контроль над стратегическим процессом возлагается на руководителя	Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство, ответственность за практическую сторону – на плечи плановиков.

## С. Задачи творческого уровня

### Задача 1.

Сформулируйте ваш вариант миссии и «слогана» для следующих организаций. Примеры приведены в начале таблицы 1

Таблица 1

Организация	Миссия	«Слоган»	
«МЕТРО Кеш энд Керри»	Метро предлагает качественную продукцию и эффективные бизнес-решения по минимально возможным ценам	МЕТРО – лучший оптовый партнер для профессионалов	
Хлебозавод № 3	Мы заботимся о здоровье людей, предлагая качественные, полезные и вкусные хлебобулочные изделия	«Хлеб – всему голова»	
Салон красоты	Мы создаем гармоничный внешний облик людей, делая акцент на цельности и индивидуальности образа	«Красота спасет мир», «В человеке все должно быть прекрасно...»	
Вертолетный завод			
Фабрика «Спартак»			
Ночной клуб			
Обувная компания «Горис»			
Казанский цирк			
Аквапарк			
ОАО «КамАЗ»			
КГФЭИ			
Магазин «Бахетле»			
Ледовый дворец спорта			
Страховая компания			
Коммерческий банк			



Организация	Миссия	«Слоган»	
«...»			
Гостиница «...»			
Турфирма «...»			
Кинотеатр «...»			
Дом отдыха			
Аэропорт			

### Задача 2.

Составьте «дерево» целей условной организации, обозначив ее генеральную цель, а также цели первого, второго, третьего и т.д. уровней. Задание можно выполнять, объединившись в команды по 4-5 человек. Работа заканчивается презентацией и защитой своего «дерева» целей перед остальными командами.

### Задача 3.

Ознакомьтесь с управленческой ситуацией и ответьте на предложенные ниже вопросы.

Город NN - районный центр с численностью населения около 50 тыс. чел. Направленность развития района - аграрно-индустриальная.

Сельскохозяйственные отрасли включают животноводство, зерновое хозяйство, овцеводство, плодоовощное хозяйство, виноградарство, шелководство и др.

Промышленность представляют заводы: электроаппарат, ремонтный (ремонт, главным образом, грузовых автомобилей), хлебозавод, молочный завод, пивной завод, швейная фабрика, кирпичный завод и др.

Город NN расположен на юге России, занимает промежуточное положение между курортной зоной и промышленными центрами. Является железнодорожной станцией, имеет автомобильное, воздушное сообщение, недалеко крупный аэропорт.

На совещании руководящего состава новый директор указал на необходимость кардинальных перемен в работе предприятия и поставил ряд задач. Основанием для подобного заявления явилось глубокое всестороннее изучение состояния дел в течение трех месяцев. Ваша задача состоит в следующем:

- 1) Выбрать лидера подгруппы.
- 2) Сформулировать миссию предприятия.
- 3) Разработать цели развития предприятия на ближайшие три-пять лет.
- 4) Выбрать цель.
- 5) Разработать SWOT - анализ
- 6) Разработать стратегию достижения цели путем построения «дерева целей».

Задание выполняется по одному из предприятий: ткацкая фабрика, молочный завод, ремонтный завод, расположенных в городе NN. Каждое из предприятий — акционерное общество закрытого типа. Деятельность предприятия осуществляется в условиях конкуренции.

#### Задача 4.

Компания реализует три вида продукции. По данным, представленным в таблице ниже, определить себестоимость единицы каждого вида продукции, себестоимость выпуска каждого вида продукции и совокупные операционные расходы компании (база распределения производственных расходов – заработная плата основных производственных рабочих; внепроизводственных – цеховая себестоимость):

Показатель	Значение показателя для единицы продукции		
	А	Б	В
1. Расходы на сырье и материалы, руб.	200	50	1000
2. Возвратные отходы, руб.	10	2	50
3. Расходы топлива и энергии, руб.	5	1	15
4. Зарботная плата основных производственных рабочих, руб.	92	33	140
5. Дополнительная заработная плата основных производственных рабочих, % от основной	12,0	10,0	22,0
6. Отчисления на социальные нужды, %	30,0		
7. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, руб.	115000		
8. Цеховые расходы, руб.	20000		
9. Общепроизводственные расходы, руб.	250000		
10. Общехозяйственные расходы, руб.	330000		
11. Потери от брака, % от выпуска	2	1	10
12. Объем реализации, шт.	9750	32500	2140

Задача 5. Кейс «Как привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов в турагентство?»

Туристическая компания «Т» существует на рынке 3 года и имеет лицензию на туроператорскую деятельность.

Генеральный директор фирмы - ее владелец, работающий на туристическом рынке более 10 лет и являющийся признанным авторитетом в отрасли.

Фирма специализируется на: индивидуальных путешествиях; деловом туризме (бизнес туризме); лечении за рубежом.

Помимо этого, осуществляется продажа авиабилетов и групповых туров.

Специализации по странам нет (это объясняется организацией индивидуальных туров, где клиенту предоставляются туры в любом направлении и дополнительные услуги - от сопровождения до аренды яхт и островов).

Офис продаж - один, расположен удобно, в центре Москвы. Штат небольшой, но очень профессиональный.

Основным преимуществом являются:

- индивидуальный подход к каждому клиенту, который невозможен в крупных компаниях;

- профессионализм и наработанные связи.

Конкуренция на туристическом рынке высока, зачастую предложение

превышает спрос. Лучше всего себя чувствуют фирмы, занимающиеся недорогими массовыми направлениями. Индивидуальным туризмом занимаются всего несколько фирм, но их преимущество в том, что они вышли на рынок лет на 5 раньше и успели наработать клиентскую базу. Деловой туризм является перспективным направлением. Услуги по лечению за рубежом на российском рынке практически неразвиты.

Особенности рекламы в отрасли:

- популярная и наиболее эффективная рекламная площадка - еженедельник «Туризм и Отдых» (разделен на разделы по странам, поэтому рекламировать универсального туроператора в каждом разделе - дорого);

- многие небольшие турфирмы размещают контекстную рекламу в поисковиках;

- в среднем турфирма тратит на рекламу в месяц до \$1 тыс.

Рекламная политика турфирмы «Т»:

- до 90% затрат приходится на контекстную рекламу;

- акцент - на продвижение компании в сети интернет (оптимизация и модернизация сайта и т.п.);

- рекламный бюджет - до \$5 тыс. в месяц;

- фирма планирует разместить яркую наружную рекламу (нужно учитывать, что вокруг офиса располагается порядка 10 других турфирм);

- фирма готова рассмотреть варианты кросс-акций с предприятиями других отраслей.

В настоящее время достаточно большая часть клиентов, обращающихся в компанию, ищут дешевые туры и направления. Турфирма «Т» хочет довести долю VIP-клиентов минимум до 70% и активно развивать направление делового туризма. При этом резко отказаться от клиентов среднего достатка компания не готова, так как рискует остаться без прибыли (пусть и небольшой, но гарантированной). Рекламный бюджет желательно оставить на прежнем уровне. Компания готова рассмотреть такой метод продвижения как PR, сарафанное радио и вирусный маркетинг.

Вопросы и задания к кейсу:

Как без высоких капиталовложений поднять доверие и привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов?

В чем особенность рекламной стратегии компании?

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

**2. Материалы для проведения текущей аттестации**  
**Текущая аттестация 1**

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ**  
**АТТЕСТАЦИИ №1**  
**(в форме контрольной работы)**

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Вопрос 1. Научный подход к стратегическому менеджменту, который предполагает рассмотрение объекта управления в диалектическом развитии

...

- a) административный
- b) динамический
- c) комплексный

Вопрос 2. Понятие «фирма» появилось в XIV-XVI веках в ...

- a) Германии
- b) Англии
- c) Италии

Вопрос 3. Завершается переход от ручного труда к механизированному в промышленности в ... веке

- a) XVII
- b) XVIII
- c) XIX

Вопрос 4. Форма внутренней структуры управления, которая представляет собой последовательное управление всеми стадиями производственного процесса ...

- a) штабная
- b) линейная
- c) функциональная

Вопрос 5. Форма внутренней структуры управления, в условиях которой происходит разделение производственного процесса по отдельным функциям ...

- a) матричная
- b) линейная

с) функциональная

Вопрос 6. Форма внутренней структуры управления, характерная для средних многопродуктовых фирм ...

- а) штабная
- б) линейная
- с) функциональная

Вопрос 7. Форма внутренней структуры управления, для которой характерно выделение продуктовых подразделений в отдельные управленческие объекты ...

- а) штабная
- б) матричная
- с) функциональная

Вопрос 8. Особый вид экономической активности, которая основана на самостоятельной инициативе и ответственности ...

- а) кредитование
- б) аудит
- с) предпринимательство

Вопрос 9.: Частные лица, организаторы единоличного, семейного, а также более крупного производств являются ... предпринимательства

- а) обязательными составляющими
- б) субъектами
- с) объектами

Вопрос 10. Фамилия ученого, указавшего, что главной чертой рыночной экономики является «свобода производства и предпринимательства» ...

- а) Маршалл
- б) Шумпетер
- с) Барнард

Вопрос 11. Фамилия ученого, указавшего, что предприниматель постоянно осуществляет «созидательное разрушение», являясь главной фигурой в экономическом развитии общества ...

- а) Маршалл
- б) Шумпетер
- с) Барнард

Вопрос 12. Книга Йозефа А. Шумпетера «Теория экономического анализа» была издана в ... году

- а) 1909
- б) 1911

- c) 1912
- d) 1915

Вопрос 13. Процесс обновления сбытового потенциала предприятия ...

- a) инновация продукции
- b) инновация технологии
- c) социальные инновации

Вопрос 14. Процесс обновления производственного потенциала ...

- a) инновация продукции
- b) инновация технологии
- c) социальные инновации

Вопрос 15. Общий процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы предприятия ...

- a) инновация продукции
- b) инновация технологии
- c) социальные инновации

Вопрос 16. Полученную от продажи произведенных товаров и услуг выручку, фирмы выплачивают домохозяйствам в виде ... доходов

- a) общих
- b) факторных
- c) основных

Вопрос 17. Домохозяйства и фирмы образуют ... сектор экономики

- a) частный
- b) общий
- c) государственный

Вопрос 18. Свобода экономического поведения и наличие эффективного собственника - два важных условия ...

- a) инвестиционной деятельности
- b) предпринимательства
- c) кредитования

Вопрос 19. Коммерческая организация считается платежеспособной, если в каждый момент времени способна погасить задолженность по приходившимся на этот момент ... платежам

- a) общим
- b) дополнительным
- c) обязательным

Вопрос 20. Лица, которые делятся на коммерческие и некоммерческие организации ...

- a) физические
- b) юридические
- c) частные

**Критерии оценки:**

Студент аттестован, если правильно ответил более чем на 10 вопросов.

## Текущая аттестация 2

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

### КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Вопрос 1. Стратегия развития фирмы, направленная на получение контроля над потребителями, носит название стратегия ...

- a) регрессивной интеграции
- b) прогрессивной интеграции
- c) горизонтальной интеграции

Вопрос 2. Стратегия развития фирмы, направленная на получение контроля над рядом фирм-конкурентов, носит название стратегия ...

- a) регрессивной интеграции
- b) прогрессивной интеграции
- c) горизонтальной интеграции

Вопрос 3. Стратегия НИОКР не имеет разновидностей ...

- a) инновационная стратегия
- b) имитационная стратегия
- c) эволюционная стратегия

Вопрос 4. Стратегия развития фирмы, основанная на разработке принципиально новых продуктов и услуг, носит название ... стратегия

- a) инновационная
- b) имитационная
- c) эволюционная

Вопрос 5.: Важным элементом производственной стратегии не является...

- a) контроль за издержками
- b) повышение операционной эффективности
- c) разработка новых продуктов



Вопрос 6. Стратегия, которая предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами, носит название ... стратегия

- a) финансовая
- b) экономическая
- c) хозяйственная

Вопрос 7. Совокупность поставщиков основополагающих ресурсов ...

- a) зона стратегических ресурсов
- b) группа стратегического влияния
- c) стратегическая зона хозяйствования

Вопрос 8. Отдельный сегмент внешней среды фирмы, на который фирма имеет выход ...

- a) зона стратегических ресурсов
- b) группа стратегического влияния
- c) стратегическая зона хозяйствования

Вопрос 9. Контактная аудитория, способная оказать давление на миссию фирмы ...

- a) зона стратегических ресурсов
- b) группа стратегического влияния
- c) стратегическая зона хозяйствования

Вопрос 10. Количество форм эффективной связи с расположенными на большом расстоянии партнерами, которое выделил В. Хойер ...

- a) 3
- b) 5
- c) 6

Вопрос 11. Усилия по снижению производственных издержек не имеют определяющего значения, когда ...

- a) спрос эластичен по цене
- b) существует возможность дифференциации продукта
- c) производится стандартизированный товар

Вопрос 12. Необходимо определить при выработке инвестиционной стратегии наиболее предпочтительную форму ...

- a) воспроизводства
- b) производства
- c) совершенствования

Вопрос 13. Раннее обнаружение кризисных тенденций является главной задачей стратегии ...

- a) предотвращения банкротства
- b) инвестиционной деятельности

с) внешнеэкономической деятельности

Вопрос 14. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, носит название ... анализ

- а) управленческий
- б) оперативный
- с) процессный

Вопрос 15. Лицо, непосредственно осуществляющее управленческий анализ, является ...

- а) объектом
- б) субъектом
- с) предметом

**Критерии оценки:**

Студент аттестован, если правильно ответил более чем на 7 вопросов.

**Заявка в банк**

Наименование предприятия \_\_\_\_\_

Размер кредита \_\_\_\_\_

График возврата платежей:

- ежемесячный равномерный возврат кредита - \_\_\_\_\_
- ежемесячная уплата процентов и возврат основной суммы кредита в конце года ( \_\_\_\_\_ ежемесячно + \_\_\_\_\_ в конце года)

Подпись ФИО руководителя Дата

Примечание.

Минимальный размер кредита на сырье – 1000 евро, под 24% годовых (2% в месяц). В конце года надо вернуть 1240 евро. Можно погасить кредит досрочно.

Варианты кредитования:

- ежемесячный равномерный возврат кредита (105 евро)
- ежемесячная уплата процентов и возврат основной суммы кредита в конце года (20 евро ежемесячно + 1000 евро в конце года)

**Бланк «Итоги игры»**

Наименование предприятия \_\_\_\_\_

Размер годовой прибыли \_\_\_\_\_

Количество выпущенных изделий по типам:

- изделие 1 \_\_\_\_\_
- изделие 2 \_\_\_\_\_
- изделие 3 \_\_\_\_\_

Размер уплаченных налогов \_\_\_\_\_

Размер уплаченных отчислений \_\_\_\_\_

Годовой размер зарплат работников \_\_\_\_\_

Годовой размер зарплат директора \_\_\_\_\_

Годовой размер зарплат бухгалтера \_\_\_\_\_

Годовой размер зарплат менеджера 1 \_\_\_\_\_

Годовой размер зарплат менеджера 2 \_\_\_\_\_

## Приложение 3

### Бланк продаж на квартал (3 месяца)

Наименование предприятия \_\_\_\_\_

Время продажи	Наименование изделия	Подпись от предприятия	Подпись от государства
<b>Кол-во</b>			
	<b>Изделий № 1</b>		
	<b>Изделий № 2</b>		
	<b>Изделий № 3</b>		
<b>Уплачено</b>	<b>Налогов</b>		
	<b>Отчислений</b>		
	<b>ИТОГО</b>		

## Приложение 4

### Балансовый отчет предприятия.

Наименование предприятия \_\_\_\_\_

№ п/п	Статья учёта	Месяц												Год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Реализовано продукции на сумму (1.1. x 1.2.)													
1.1.	количество сырья (шт.)													
1.2.	стоимость закупки													
2	Закуплено сырья на сумму (2.1. x 2.2)													
2.1.	количество сырья													
2.2.	стоимость закупки													
3	Выплачено зарплаты на сумму													
4	Выплачено налогов на сумму													
5	Выплачено отчислений на сумму													
6	Выплачено кредитов на сумму													
7	Прибыль предприятия (п.1 минус (п.2 + п.3 + п.4 + п.5 + п.6))													
	<b>Итого денежный</b>													

поток (сумма столбцов за каждый месяц) (Пример. 0 + прибыль за 1 месяц + прибыль за 2 месяц и т.д.)															
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## Приложение 5

### Бланк результатов работы предприятия.

Наименование предприятия \_\_\_\_\_

№ п/п	Статья учёта	Месяц												Год	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Оплата труда работникам:														
	Директор – ФИО														
	Бухгалтер – ФИО														
	Менеджер 1 – ФИО														
	Менеджер 2 – ФИО														
2	Выплаченные налоги														
3	Отчисления														
4	Нормативы работы, минут на изготовление (реальных)														
	Изделие 1 -														
	Изделие 2 -														
	Изделие 3 -														
5	Производственный план														
	Изделие 1 -														
	Изделие 2 -														
	Изделие 3 -														

Изделие 1 – малый пазл

Изделие 2 – средний пазл

Изделие 3 – большой пазл