

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Высшая школа промышленной политики и предпринимательства*

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент**

(наименование дисциплины/модуля)

---

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

**38.04.02 Менеджмент**

(код и наименование направления подготовки/специальности)

---

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

**Инновационный менеджмент в промышленности**

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

---

**Москва, 2022**

## 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у слушателей знаний теоретических и методологических основ стратегического менеджмента, развитии практических навыков стратегического анализа и принятия стратегических решений в условиях современной рыночной экономики.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Стратегический менеджмент» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие УК-1.2 Определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи УК-1.3 Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов УК-1.4 Предлагает варианты решения задачи, анализирует возможные последствия их использования УК-1.5 Анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и категорий в их историческом развитии и социально-культурном контексте
УК-7	Способен к использованию цифровых технологий и методов поиска, обработки, анализа, хранения и представления информации (в профессиональной области) в условиях цифровой экономики и современной корпоративной информационной культуры	УК-7.1 Осуществляет поиск нужных источников информации и данных, воспринимает, анализирует, запоминает и передает информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных

		<p>источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач;</p> <p>УК-7.2 Проводит оценку информации, ее достоверность, строит логические умозаключения на основании поступающих информации и данных.</p>
<b>ПК-1</b>	Способен управлять эффективностью инновационного проекта	<p>ПК-1.1 Определяет операции и их последовательность для реализации инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.2 Проводит оценку ресурсов операций, расчет трудовых ресурсов и определение состава участников инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.3 Планирует этапы реализации инновационного проекта, обеспечивает качество и контроль качества реализации инвестиционного проекта;</p> <p>ПК-1.4 Умеет работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.5 Умеет осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инновационного проекта;</p> <p>ПК-1.6 Умеет выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта и разрабатывать мероприятия по управлению рисками инновационного проекта.</p>
<b>ПК-2</b>	Способен оценить бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации	<p>ПК-2.1 Умеет выявлять, анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации</p> <p>ПК-2.2 Умеет представлять</p>

		информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами ПК-2.3 Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа
--	--	---

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к вариативной части/части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 ОП ВО.

В рамках ОП ВО обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Стратегический менеджмент».

*Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины.*

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	Управленческая экономика	НИРМ Преддипломная практика Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работе
УК-7	Способен к использованию цифровых технологий и методов поиска, обработки, анализа, хранения и представления информации ( в профессиональной области) в условиях цифровой экономики и современной корпоративной информационной культуры	Управленческая экономика <i>Инновационный менеджмент</i>	НИРМ Преддипломная практика Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работе

ПК-1	Способен управлять эффективностью инновационного проекта	<i>Финансы организаций</i>	НИРМ Преддипломная практика Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работе
ПК-2	Способен оценить бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации	<i>Теория систем и системный анализ отраслевых рынков</i>	НИРМ Преддипломная практика Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работе

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения ОП ВО для ОЧНОЙ формы обучения

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.	Семестр(-ы)			
		1	2	3	4
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	36	36			
Лекции (ЛК)	18	18			
Лабораторные работы (ЛР)					
Практические/семинарские занятия (СЗ)	36	18			
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	27	54			
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	27	18			
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	ак.ч.	<b>108</b>	<b>108</b>		
	зач.ед.	<b>3</b>	<b>3</b>		

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)	Вид учебной работы
<b>Раздел 1.</b> Стратегический менеджмент как самостоятельный раздел менеджмента.	Тема 1. Теоретико-методологические основы стратегического управления.	ЛК, СЗ
	Тема 2. Процесс стратегического управления. Виды стратегий наукоёмкого предприятия.	ЛК, СЗ
<b>Раздел 2.</b> Стратегическое планирование как основная функция	Тема 3. Стратегическое планирование в системе стратегического управления.	ЛК, СЗ
	Тема 4. Бюджетирование и система планов современного наукоёмкого предприятия.	ЛК, СЗ

стратегического менеджмента.	Тема 5. Система показателей стратегического планирования. Стратегически ориентированные КПЭ.	ЛК, СЗ
<b>Раздел 3.</b> Стратегия инновационного развития.	Тема 6. Современные методы стратегического управления в госкорпорациях.	ЛК, СЗ
	Тема 7. Программы инновационного развития наукоёмких организаций (отечественная практика разработки ПИР).	ЛК, СЗ

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Лекционная	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная комплектом специализированной мебели; доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	нет
Лаборатория	Аудитория для проведения лабораторных работ, индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и оборудованием.	нет
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	нет
Компьютерный класс	Компьютерный класс для проведения занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная персональными компьютерами (в количестве ___ шт.), доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	нет
Для самостоятельной работы обучающихся	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и	419

<b>Тип аудитории</b>	<b>Оснащение аудитории</b>	<b>Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)</b>
	компьютерами с доступом в ЭИОС.	

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

Электронные учебные материалы, используемые в образовательном процессе, мультимедийные презентации, банк тестовых заданий и др. представлены на портале Web-local.

Для проведения занятий используется следующее оборудование:

- аудиторная доска – 1 шт.;
- мультимедийный проектор – 1 шт.;
- экран – 1 шт.;
- персональные компьютеры (ноутбуки, планшеты) для практических занятий.

Описание аудиторий, в которых проводятся занятия

№ п/п	Фактический адрес учебных кабинетов и объектов	Перечень основного оборудования
1.	ул. Миклухо-Маклая, 6, аудитория 419	мультимедийный проектор, экран, аудиторная доска

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **а) основная литература:**

1. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров/ Б.Г. Литвак – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 507 с. (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
2. Пирс П Дж., Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Пирс П Дж., РобинсонР. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 560 с.
3. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Кузнецов Б. Т. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 624 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : искусство разработки и реализации стратегии Учебник / Томпсон А. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 576 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
5. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Харченко В. Л. - Москва : Московский финансово-промышленный университет"Синергия", 2012. - 384 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
6. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2011. - 464 с

### **б) дополнительная литература: \_**

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: ИТК Дашков и К, 2014. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
2. Молокова, Е. И. Трансформация и адаптация стратегического планирования в условиях мирового финансового кризиса [Текст] : монография / Молокова Е. И.- Саратов : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2013. - 226 с. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
3. Клейнер, Г. Б. Стратегия модернизации экономики России [Текст] : теория,политика, практика реализации / Клейнер Г. Б. - Москва : Современная экономика и право, 2011. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер.с англ. - 7-е изд. - СПб: Питер, 2007.

5. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2010.
6. Волгогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ИД Форум, ИНФРА-М, 2010.
7. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2010.
8. Друкер П. Управление в обществе будущего /Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2007., 272с.
9. Стратегический менеджмент – М.: Эксмо, 2010. 20. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: "Питер", 2001. - 688 с.
10. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие. – М.: Юрайт, 2010.

## **8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Оценочные материалы и балльно-рейтинговая система\* оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенций) по итогам освоения дисциплины «**Финансы и инвестиции предприятия в инженерном менеджменте**» представлены в Приложении к настоящей Рабочей программе дисциплины.

\* - ОМ и БРС формируются на основании требований соответствующего локального нормативного акта РУДН.

95-100	Отлично А
86-94	Отлично В
69-85	Хорошо С
61-68	Удовлетворительно D
51-60	Удовлетворительно E
31-50	Условно неудовлетворительно FX
0-30	Неудовлетворительно F

### **РАЗРАБОТЧИКИ:**

доцент кафедры прикладной  
экономики

\_\_\_\_\_  
Должность, БУП

А.А. Островская

\_\_\_\_\_  
Фамилия И.О.

### **РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:**

Заведующий кафедрой  
«Прикладная экономика»

\_\_\_\_\_  
Наименование БУП



\_\_\_\_\_  
Подпись

А.А. Чурсин

\_\_\_\_\_  
Фамилия И.О.

### **РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

\_\_\_\_\_  
Должность, БУП

\_\_\_\_\_  
Подпись

А.И. Каширин

\_\_\_\_\_  
Фамилия И.О.





### Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Реализация курса предусматривает интерактивные лекции, практические занятия (семинары) с использованием мультимедийного оборудования, подготовку самостоятельных творческих работ и их последующие презентации, тестирование, проведение групповых дискуссий по тематике курса, современные технологии контроля знаний.

Изучая дисциплину, студент должен прослушать курс лекций, пройти предусмотренное рабочей программой количество семинарских занятий, самостоятельно изучить некоторые темы курса и подтвердить свои знания в ходе контрольных мероприятий.

Работа студента на лекции заключается в уяснении основ дисциплины, кратком конспектировании материала, уточнении вопросов, вызывающих затруднения. Конспект лекций является базовым учебным материалом наряду с учебниками, рекомендованными в основном списке литературы.

Преподавание основной части лекционного материала происходит с использованием средств мультимедиа, которые облегчают восприятие и запоминание материала. Презентации доступны для скачивания с сайта РУДН и могут свободно использоваться студентами в учебных целях.

Студент обязан освоить все темы, предусмотренные учебно-тематическим планом дисциплины. Отдельные темы и вопросы обучения выносятся на самостоятельное изучение. Студент изучает рекомендованную литературу и кратко конспектирует материал, а наиболее сложные вопросы, требующие разъяснения, уточняет во время консультаций. Аналогично следует поступать с разделами курса, которые были пропущены в силу различных обстоятельств.

Для углублённого изучения вопроса студент должен ознакомиться с литературой из дополнительного списка и специализированными сайтами в Интернет. Рекомендуется так же общение студентов на форумах профессиональных сообществ.

Студенты самостоятельно изучают учебную, научную и периодическую литературу. Они имеют возможность обсудить прочитанное с преподавателями дисциплины во время плановых консультаций, с другими студентами на семинарах, а также на лекциях, задавая уточняющие вопросы лектору.

Контроль самостоятельной работы осуществляет ведущий преподаватель. В зависимости от методики преподавания могут быть использованы следующие формы текущего контроля: краткий устный или письменный опрос перед началом занятий, тесты, контрольные работы, письменное домашнее задание, рефераты и пр.

**12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)** (разрабатываются и оформляются в соответствии с требованиями «Регламента формирования фондов оценочных средств (ФОС)», утвержденного приказом ректора от 05.05.2016 № 420).

Код контролируемой компетенции или ее части	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП)										Баллы темы	Баллы раздела	
			Аудиторная работа					Самостоятельная работа							
			Опрос	Тест	Коллоквиум	Контрольная работа	Дискуссия	Эссе	Выполнение ДЗ	Реферат	Творческий проект	Выполнение КР/КП	Экзамен/Зачет		
УК-1, УК-2, ОПК-1, ПК-2	Теоретические основы стратегического менеджмента.	1. Определение основных понятий курса, их сущности и функций: стратегия (5 определений по Г. Минцбергу), видение, миссия, цели, конкурентное преимущество, конкурентоспособность организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии в стратегической пирамиде.					1							1	8
		2. Цель организации. Формулировка и установление целей организации. Цели по SMART. Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям. Основные этапы разработки экономической				4		2						6	

		стратегии организации и базовая модель стратегического управления															
		3. Стратегическое управление организацией на основе системы сбалансированных показателей.					1								1		
УК-1, УК-2, ОПК-1, ПК-2	Анализ внутреннего состояния организации и ее внешней среды.	Анализ макросреды организации. Техника анализа STEP.	4												4		
		«Детерминанты» национального ромба. Цепочка создания ценности. Анализ конкурентной среды: основные экономические характеристики, движущие силы развития, модель пяти сил конкуренции Портера. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли.					4								4		10
		Анализ внутреннего состояния организации. SWOT - анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз.	2												2		
УК-1, УК-2, ОПК-1, ПК-2	Основные виды корпоративной стратегии организации и ее составляющие	Анализ факторов, определяющих выбор стратегии. Стратегическая пирамида. Подходы к выбору корпоративной стратегии фирмы.					2								2		6
		Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования.					4								4		
УК-1, УК-2, ОПК-	Основные характеристики и виды бизнес-стратегий организации.	Стратегии концентрированного роста: усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта. Стратегии, построенные на преимуществах кооперации				6	4								10		12

1, ПК-2		<p>(интегрированного роста): обратной вертикальной интеграции, вперед идущей вертикальной интеграции, горизонтальной интеграции.</p> <p>Стратегии, базирующиеся на преимуществах комбинирования (стратегии диверсифицированного роста): стратегии концентрической диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломератной диверсификации.</p> <p>Стратегии целенаправленного сокращения: стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения размеров, стратегия сокращения расходов.</p>														
		Синергизм. Стратегия голубого океана. Стратегические альянсы в бизнесе.	2										2			
УК-1, УК-2, ОПК-1, ПК-2	Функциональные стратегии	Производственная стратегия.				2							2			4
		Стратегия в сфере персонала. Финансовая стратегия.				2							2			
УК-1, УК-2, ОПК-1, ПК-2	Обоснование и выбор стратегической позиций организации.	Выбор позиции в конкуренции. Жизненные циклы. Матрица Бостонской консультативной группы.				2							2			10
		Матрица General Electric u McKinsey. ADL-LC (Life Cycle)– матрица Артура Д. Литтла. Модель				6							6			

		конкуренции Shell/DPM. Модель матрицы SPACE.													
		Выбор стратегии организации в зависимости от ее размера и положения в конкурентной среде. Контроль за реализацией стратегии.					2							2	
УК-1, УК-2, ОПК-1, ПК-2		Рубежная аттестация (контрольная работа)				20									20
УК-1, УК-2, ОПК-1, ПК-2		Экзамен											30		30
		ИТОГО	25	10		20	10		15	10			30		100

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Российское предприятие высокотехнологичного сектора специализируется на выпуске медицинского оборудования, программного обеспечения и оборудования для «умных домов» и «умных городов».

Продукция предприятия имеет спрос в России, странах СНГ и некоторых странах Латинской Америки, имеет представительство в Европе.

Основные потребители — медицинская, оборонная промышленность, муниципальные власти.

Таблица 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ предприятия	Продукция п/п	Объем реализации по годам, тыс.руб				Доля рынка 2019 г., %	
		2016	2017	2018	2019	предприятия	конкурента
1	Медицинское оборудование для стран Латинской Америки	30	45	90	130	7	15
2	Программное обеспечение для стран Латинской Америки	20	40	60	100	3	12
3	Оборудование для «умных домов» и «умных городов» для стран Латинской Америки	1600	1200	900	400	25	30

Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Все рассчитанные данные представить в виде таблицы (табл. 2);

Таблица 2

ДАННЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ БКГ

№ СЗХ	1	2	3
Показатель			
Темпы роста рынка			
Относительная доля рынка (ОДР)			
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %			

- 1) Построить матрицу БКГ
- 2) Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия, описать и обосновать
- 3) Учитывая современную экономическую ситуацию и условия пандемии, указать стратегии развития бизнеса (из 4 изученных групп) для каждого из продуктов, которые возможно использовать для наращивания доли рынка, обосновать предложения
- 4) Сформировать общие предложения по развитию предприятия.

Составитель \_\_\_\_\_ А.А. Островская  
(подпись)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А.А. Чурсин  
(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

Российское предприятие высокотехнологичного сектора специализируется на выпуске медицинского оборудования, программного обеспечения и оборудования для «умных домов» и «умных городов».

Продукция предприятия имеет спрос в России, странах СНГ и некоторых странах Латинской Америки, имеет представительство в Европе.

Основные потребители — медицинская, оборонная промышленность, муниципальные власти.

Таблица 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ предприятия	Продукция п/п	Объем реализации по годам, млн.руб		Доля рынка, %	
		2019	2020	предприятия	конкурента
1	Медицинское оборудование для России	2400	2900	30	25
2	Медицинское оборудование для стран СНГ	510	550	17	10
3	Медицинское оборудование для стран Латинской Америки	30	45	7	15

Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Все рассчитанные данные представить в виде таблицы (табл. 2);

### Решение задачи:

№ СЗХ	1	2	3
Показатель			
Темпы роста рынка			
Относительная доля рынка (ОДР)			
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %			

- 1) Построить матрицу БКГ
- 2) Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия, описать и обосновать
- 3) Учитывая современную экономическую ситуацию и условия пандемии, указать стратегии развития бизнеса (из 4 изученных групп) для каждого из продуктов, которые возможно использовать для наращивания доли рынка, обосновать предложения
- 4) Сформировать общие предложения по развитию предприятия.

Составитель \_\_\_\_\_ А.А. Островская  
(подпись)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А.А. Чурсин  
(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.



### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

Российское предприятие высокотехнологичного сектора специализируется на выпуске медицинского оборудования, программного обеспечения и оборудования для «умных домов» и «умных городов».

Продукция предприятия имеет спрос в России, странах СНГ и некоторых странах Латинской Америки, имеет представительство в Европе.

Основные потребители — медицинская, оборонная промышленность, муниципальные власти.

Таблица 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

№	Продукция п/п предприятия	Объем реализации по годам, млн.руб		Доля рынка, %	
		2019	2020	предприятия	конкурента
1	Программное обеспечение для России	1650	1700	17	8
2	Программное обеспечение для стран СНГ	200	240	15	10
3	Программное обеспечение для стран Латинской Америки	20	40	3	12

Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Все рассчитанные данные представить в виде таблицы (табл. 2);

Таблица 2

#### ДАННЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ БКГ

№ СЗХ	1	2	3
Показатель			
Темпы роста рынка			
Относительная доля рынка (ОДР)			
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %			

- 1) Построить матрицу БКГ
- 2) Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия, описать и обосновать
- 3) Учитывая современную экономическую ситуацию и условия пандемии, указать стратегии развития бизнеса (из 4 изученных групп) для каждого из продуктов, которые возможно использовать для наращивания доли рынка, обосновать предложения
- 4) Сформировать общие предложения по развитию предприятия.
- 5)

Составитель \_\_\_\_\_ А.А.  
Островская

(подпись)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А.А. Чурсин

(подпись)

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4

Российское предприятие высокотехнологичного сектора специализируется на выпуске медицинского оборудования, программного обеспечения и оборудования для «умных домов» и «умных городов».

Продукция предприятия имеет спрос в России, странах СНГ и некоторых странах Латинской Америки, имеет представительство в Европе.

Основные потребители — медицинская, оборонная промышленность, муниципальные власти.

Таблица 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ предприятия	Продукция п/п	Объем реализации по годам, млн.руб		Доля рынка, %	
		2019	2020	предприятия	конкурента
7	Оборудование для «умных домов» и «умных городов» для России	900	600	27	13
8	Оборудование для «умных домов» и «умных городов» для стран СНГ	1000	1000	30	20
9	Оборудование для «умных домов» и «умных городов» для стран Латинской Америки	1600	1200	25	30

Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Все рассчитанные данные представить в виде таблицы (табл. 2);

Таблица 2

ДАННЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ БКГ

№ СЗХ	1	2	3
Показатель			
Темпы роста рынка			
Относительная доля рынка (ОДР)			
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %			

- 1) Построить матрицу БКГ
- 2) Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия, описать и обосновать
- 3) Учитывая современную экономическую ситуацию и условия пандемии, указать стратегии развития бизнеса (из 4 изученных групп) для каждого из продуктов, которые возможно использовать для наращивания доли рынка, обосновать предложения
- 4) Сформировать общие предложения по развитию предприятия.

Составитель \_\_\_\_\_ А.А. Островская  
(подпись)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А.А. Чурсин  
(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

Российское предприятие высокотехнологичного сектора специализируется на выпуске медицинского оборудования, программного обеспечения и оборудования для «умных домов» и «умных городов».

Продукция предприятия имеет спрос в России, странах СНГ и некоторых странах Латинской Америки, имеет представительство в Европе.

Основные потребители — медицинская, оборонная промышленность, муниципальные власти.

Таблица 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ предприятия	Продукция п/п	Объем реализации по годам, млн.руб		Доля рынка 2019 г., %	
		2018	2019	предприятия	конкурента
1	Медицинское оборудование для России	2900	2500	30	25
2	Медицинское оборудование для стран СНГ	590	649	17	10
3	Медицинское оборудование для стран Латинской Америки	90	130	7	15

Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Все рассчитанные данные представить в виде таблицы (табл. 2);

Таблица 3

#### ДАННЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ БКГ

№ СЗХ	1	2	3
Показатель			
Темпы роста рынка			
Относительная доля рынка (ОДР)			
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %			

- 1) Построить матрицу БКГ
- 2) Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия, описать и обосновать
- 3) Учитывая современную экономическую ситуацию и условия пандемии, указать стратегии развития бизнеса (из 4 изученных групп) для каждого из продуктов, которые возможно использовать для наращивания доли рынка, обосновать предложения
- 4) Сформировать общие предложения по развитию предприятия.

Составитель \_\_\_\_\_ А.А.  
Островская

(подпись)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ А.А. Чурсин

(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Критерии оценки ответов на экзаменационные вопросы:**

Ответ экзаменационный билет оценивается от 0 до 30 баллов:

<b>Критерии оценки ответа</b>	<b>Баллы</b>		
	<b>Ответ не соответствует критерию</b>	<b>Ответ частично соответствует критерию</b>	<b>Ответ полностью соответствует критерию</b>
Таблица данных для построения матрицы БКГ заполнена полностью	0	6	10
По расчетным данным правильно осуществлена визуализация матрицы в графической форме	0	3	5
По итогам построения матрицы БКГ обоснованно указаны стратегии развития бизнеса	0	3	5
По итогам общего анализа ситуации и исходных данных даны обоснованные предложения по развитию предприятия	0	6	10

## Примерный перечень оценочных средств

п / п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
<i>Аудиторная работа</i>			
1	Опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	База тестовых заданий
4	Контрольная работа	Средство контроля, организованное как аудиторное занятие, на котором обучающимся необходимо самостоятельно продемонстрировать усвоение учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
6.	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты (работа на занятии)	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов
8.	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе
9.	Презентация (защита) проекта/доклада/реферата/сообщения*	Средство контроля способностей обучающихся представить перед аудиторией результаты проделанной работы	Темы проектов/докладов/рефератов/сообщений и пр.
11	Экзамен	Оценка работы студента в течение семестра (года, всего срока обучения и др.) и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной	Примеры заданий/вопросов, пример экзаменационного билета

		работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.	
13	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
<i>Самостоятельная работа</i>			
2	Курсовая работа/курсовой проект	Вид самостоятельной письменной работы, направленный на творческое освоение общепрофессиональных и профильных профессиональных дисциплин (модулей) и выработку соответствующих профессиональных компетенций.	Темы курсовых заданий
8	Выполнение домашних заданий	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	Комплект разноуровневых задач и заданий

## Сборник задач и упражнений

### ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС 1.

Компания А (технологический стартап) создана менее 3 лет бывшими выпускниками экономико-технического направления вуза. Изначально ее деятельность была ориентирована на установку и обслуживание ПО для корпоративных и розничных клиентов.

Оценив уровень конкуренции и тенденции развития данной отрасли, было принято решение об открытии нового направления: предоставление комплексной услуги «Умный

дом», предполагающей проектирование, монтаж, модернизацию и сервисное обслуживание систем автоматизации жилых и нежилых помещений. Существующая клиентская база уже заявляла о готовности воспользоваться новым предложением компании А.

Для нового проекта были выделены необходимые ресурсы, заключены договора с контрагентами, запущена программа продвижения. И первые незначительные контракты уже находились на стадии реализации, в процессе которых происходила «обкатка» ключевых технологических и бизнес-процессов.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности за год, они понимают, что не смогут выйти на запланированный уровень рентабельности. Более того, выясняется, что при сохранении подобной ситуации это направление будет стагнировать и забирать прибыль другого бизнеса собственников.

В этот период времени в компанию обращается клиент с большим комплексным заказом, заинтересованный в том, чтобы его проект был реализован «под ключ» в кратчайшие сроки. На первый взгляд, это дает компании шанс выправить сложившееся положение. Менеджер по работе с клиентами с радостью принимает этот заказ и уверяет клиента в том, что все его пожелания будут учтены. Подписывается договор, по условиям которого основные выплаты будут произведены по факту завершения каждого этапа. Помимо всего прочего, предполагается введение серьезных штрафных санкций в случае срыва сроков выполнения.

Позднее выясняется, что выполнить этот заказ компания А не в состоянии: существующие проекты требуют ресурсов, количество технических специалистов и их квалификация недостаточны для фронта работ, который предполагает данный проект.

Перед руководством компании А встает вопрос: как быть?

Обсуждение сложившейся ситуации предполагает два сценария развития:

1) Отказаться и нести бремя штрафных санкций, что принесет ущерб деловой репутации.

2) Привлечь специалистов и/или компанию со стороны, реализовав этот проект практически в убыток, не имея возможности абсолютного влияния на сроки и качество выполнения работ.

## **ВОПРОСЫ К КЕЙСУ**

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения компании А и двух направлений ее деятельности, обоснуйте позицию

2. Определите необходимую корпоративную стратегию для компании и обоснуйте свой выбор.

3. Приведите примеры бизнес-стратегий, которые могут быть использованы при реализации выбранной корпоративной стратегии (из числа изученных стратегий концентрированного и интегрированного роста)

4. Опишите комплекс мероприятий по выходу из сложившейся ситуации.

## **Практический кейс 2**

### **Поставка продукта / услуги – в развивающуюся страну**

Российская фирма «Х» экспортирует продукты / услуги. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Х» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Х» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары/ услуги, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

1. в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
2. товары/услуги, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
3. рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
4. государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
5. для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
6. в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («X» экспортирует и их).

«X» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и новыми фирменными изделиями. Далее, «X» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, которая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какое положение удалось занять фирме на рынке через два года?
2. Обозначьте ключевые цели компании «X» в соответствии с методологией SMART по 4-м проекциям ССП
3. Какую стратегию развития бизнеса целесообразно развивать и почему

### **Упражнение 3**

Для Предприятия X на основе анализа были выделенные следующие наиболее значимые 5 товаров:

Среди факторов для определения привлекательности рынка были выбраны следующие, расположенные в порядке убывания их значимости:

- 1. Размер рынка, тыс. шт.
- 2. Темп роста рынка, %
- 3. Отраслевой уровень доходности, %
- 4. Уровень конкуренции (определяется экспертной оценкой в баллах от 1 - очень сильная конкуренция до 5 - очень слабая конкуренция)
- 5. Барьеры на входе в рынок (определяется экспертной оценкой в баллах от 1 - очень низкие барьеры на вход до 5 - очень высокие барьеры на вход)

Значения факторов привлекательности рынка для каждого товара представлены в таблице:

Показатель	Товар А	Товар Б	Товар В	Товар Г	Товар Д
1. Размер рынка, тыс. шт.	532 092,00	293 829,00	284 938,00	173 204,00	110 384,00
2. Темп роста рынка, %	9,20%	7,80%	6,90%	10,10%	6,60%
3. Отраслевой уровень доходности, %	15,89%	11,10%	16,56%	18,90%	16,54%
4. Уровень конкуренции	1	2	2	5	4



5. Барьеры на входе в рынок	5	2	3	2	1
-----------------------------	---	---	---	---	---

Также были выделены факторы, оказывающее наибольшее влияние на стратегическое положение, расположенные в порядке убывания их значимости:

- 1. Относительная доля рынка фирмы
- 2. Степень влияния на рынок (от 1 - очень низкое влияние до 5 - очень высокое влияние)
- 3. Характер взаимоотношений с поставщиками (от 1 - напряженные отношения до 5 - тесные связи, возможность отсрочек и скидок)
- 4. Уровень доходности фирмы, %
- 5. Уровень платежеспособности товара (от 1 - низкая платежеспособность до 5 - высокая платежеспособность)

Значения факторов стратегического положения для каждого товара представлены в таблице:

Показатель	Товар А	Товар Б	Товар В	Товар Г	Товар Д
1. Относит. доля рынка фирмы	1,20	0,80	0,60	1,00	0,70
2. Степень влияния на рынок	5	3	2	3	1
3. Характер взаимоотнош. с поставщиками	3	4	5	3	3
4. Уровень доходности фирмы, %	16,31%	12,12%	13,20%	16,90%	17,32%
5. Уровень платежеспособности	5	4	2	3	2

Чтобы осуществить нормирование, каждой характеристике товаров (а равно и каждому фактору привлекательности рынка) необходимо сопоставить численное значение с удельным весом, соответствующим ее (его) значимости при выборе стратегии. Обобщенные оценки привлекательности рынка и стратегического положения рассчитываются затем путем суммирования взвешенных характеристик.

Нормированные значения показателей привлекательности рынка для каждого товара представлены в таблице:

Показатель	Товар А	Товар Б	Товар В	Товар Г	Товар Д
1. Размер рынка					
2. Темп роста рынка					
3. Отраслевой уровень доходности					

4. Уровень конкуренции					
5. Барьеры на входе в рынок					

Нормированные значения показателей стратегического положения для каждого товара представлены в таблице:

Показатель	Товар А	Товар Б	Товар В	Товар Г	Товар Д
1. Относит. доля рынка фирмы					
2. Степень влияния на рынок					
3. Характер взаимоотнош. с поставщиками					
4. Уровень доходности фирмы,					
5. Уровень платежеспособности					

Следующий шаг - это переход к общей оценке привлекательности рынка и стратегического положения товара. Для этого каждое значение фактора умножается на рассчитанный для конкретного фактора удельный вес. Результаты представлены в таблицах

Показатель	Удельный вес	Товар А	Товар Б	Товар В	Товар Г	Товар Д
1. Размер рынка	0,33					
2. Темп роста рынка	0,27					
3. Отрас. уровень доходности	0,20					
4. Уровень конкуренции	0,13					
5. Барьеры на входе в рынок	0,07					
Итого	1,00					

Показатель	Удельный вес	Товар А	Товар Б	Товар В	Товар Г	Товар Д
------------	--------------	---------	---------	---------	---------	---------

1. Относит. доля рынка фирмы	0,33					
2. Степень влияния на рынок	0,27					
3. Характер взаим. с поставщиками	0,20					
4. Уровень доходности фирмы	0,13					
5. Уровень платежеспособности	0,07					
Итого	1,00					

На основе проведенных расчетов обобщающих показателей привлекательности рынка и стратегического положения построим матрицы Мак-Кинси.

## Комплект тестовых заданий

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

### Тест 1

**1. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту в большинстве корпораций развитых стран произошел в:**

- а) 1900 – х гг.
- б) 1950 – х гг.
- в) 1970 – х гг.
- г) 1990 – х гг.

**2. Balanced Scorecard (BSC) или сбалансированная система показателей (ССП) была создана:**

- а) Г. Минцбергом
- б) Р. Капланом и Д. Нортонном
- в) А. Чандлером
- г) Ч. Хофером и Дж. Хоровицем

**3. Стратегию как единство «5Р» рассматривает:**

- а) И. Ансофф
- б) А. Чандлер
- в) Г. Минцберг
- г) М. Портер

**4. Автором модели 5 конкурентных сил является:**

- а) И. Ансофф
- б) А. Чандлер
- в) М. Портер
- г) Г. Минцберг

**5. В основании пирамиды разработки стратегий лежат:**

- а) операционные стратегии
- б) функциональные стратегии
- в) деловые стратегии
- г) корпоративные стратегии

4. **6. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегиями всех других сфер деятельности – это:**

- а) Корпоративная стратегия
- б) Функциональная стратегия
- в) Бизнес-стратегия

7. **М. Портер выделяет следующие основные конкурентные стратегии:**

- а) Лидерство в издержках
- б) Дифференциация
- в) Фокусирование на издержках
- г) Фокусирование на дифференциации

8. **Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**

- а) Стратегия лидерства по издержкам
- б) Стратегия инноваций
- в) Стратегия дифференциации сервиса

9. **Основной целью данного направления стратегии развития является рост компании в пределах индустриальной технологической цепочки. Речь идет о (об):**

- а) Интенсивном росте
- б) Интегрированном росте
- в) Диверсифицированном росте
- г) Рационализации рынка

10. **Примеры реализации стратегии горизонтальной интеграции:**

- а) Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
- б) Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
- в) Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.

11. **Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:**

- а) Создание благоприятного имиджа организации.
- б) Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
- в) Повышение вознаграждения персонала.
- г) Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.

12. **Фокусирование может быть реализовано:**

- а) Только при стратегии дифференциации.
- б) В рамках обеих стратегий одновременно.
- в) Только при стратегии низких издержек.
- г) В рамках любой из двух стратегий.

13. **Объектом стратегии фокусирования является:**

- а) Рыночный сегмент.
- б) Рынок в целом.
- в) Отрасль.

14. **Стратегия дифференциации особенно успешна:**

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

15. **Данный тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:**

- а) стратегию усиления позиций на рынке
- б) стратегию развития рынка;
- в) стратегию развития продукта;
- г) стратегию проникновения на рынок.

## Тест 2.

1. Охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия – это:

- а) связанная горизонтальная интеграция;
- б) несвязанная диверсификация;
- в) связанная вертикальная интеграция;

2. Когда компания расширяет свою деятельность по направлению к поставщикам – это:

- а) вертикальная интеграция «назад»;
- б) вертикальная интеграция «вперед»;
- в) горизонтальная интеграция.

3. Открытие компанией-производителем розничных точек – это:

- а) вертикальная интеграция «назад»;
- б) вертикальная интеграция «вперед»;
- в) горизонтальная интеграция.

3. Приведите примеры организаций, придерживающихся различных стратегий развития бизнеса?

4. Каковы особенности стратегий развития бизнеса (укрупненно по 4-м типам) в зависимости от жизненного цикла организации?

Вариант 1. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены? Поясните свой выбор.

Вариант 2. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены. Выберите сценарий, поясните свой выбор, предложите стратегию развития бизнеса

## Промежуточная аттестация

### Контрольная работа 1

1. Укажите основные ступени стратегической пирамиды
2. Дайте определение стратегии организации
3. Что такое модель дерева целей?
4. Опишите постановку целей по технологии SMART и приведите пример цели
5. В чем суть системы сбалансированных показателей?
6. Опишите корпоративную стратегию вариант 1 – лидерство в издержках, вариант 2 – дифференциация, вариант 3 – фокусирование (определение стратегии, требования к организации (2-3), преимущества стратегии (2-3))
7. Перечислите стратегии (вариант 1 – концентрированного роста, вариант 2 – интегрированного роста, вариант 3 – диверсифицированного роста)
8. Дайте определение стратегических альянсов (вариант 1 – интеграционные альянсы, вариант 2 – псевдоконцентрационные альянсы, вариант 3 – комплементарные альянсы)
9. Опишите особенности стратегии голубого океана
10. Дайте описание 4-х проекций PEST анализа
11. Дайте краткое описание метода: вариант 1 - GE (General Electric)/McKinsey, вариант 2 - ADL-LC (Life Cycle)– матрица Артура Д. Литтла, вариант 3 - Модель матрицы SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)
12. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:
  1. Только стратегии дифференциации.
  2. Обеих стратегий одновременно.
  3. Только стратегии низких издержек.
  4. Любой из двух стратегий.
13. Стратегия интеграционного роста предполагает:
  1. Реализацию новой продукции на новых рынках.
  2. Развитие продукта.
  3. Реализацию технологически новой продукции на существующем рынке.
  4. Установление контроля над поставщиками и покупателями.
14. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке.
  1. стратегию развития рынка
  2. стратегию развития продукта
  3. **стратегию усиления позиций на рынке**
15. К какой концепции относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.
  1. Концепция Бостонской консультативной группы
  2. Концепция Дженерал Электрик/Маккензи
  3. Концепция Артур де Литтл
  4. Концепция конкуренции Shell/DPM
16. Для позиции характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации (Дженерал Электрик/Маккензи). Это позиция:
  1. Победитель 1
  2. Победитель 2
  3. Победитель 3
17. Для позиции характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно.. Это позиция:
  1. Проигравший 1
  2. Проигравший 2

### 3. Проигравший 3

18. Постройте матрицу БКГ (заполнив все ячейки таблицы, принимая во внимание, что шаг по оси X равен  $ОДР_{\max}/2$ )

#### Вариант 1

Продукты	Объем реализации предприятия		Объем реализации конкурента	Темп роста рынка	Относительная доля рынка	Доля продукта в общем объеме реализации
Продукт А	1400	1550	1650			
Продукт Б	1500	1700	1850			
Продукт В	2800	2900	2500			
Продукт Г	3300	3500	2200			

#### Вариант 2

Продукты	Объем реализации предприятия		Объем реализации конкурента	Темп роста рынка	Относительная доля рынка	Доля продукта в общем объеме реализации
Продукт А	1500	1400	1300			
Продукт Б	1700	2000	1650			
Продукт В	3100	2800	3000			
Продукт Г	2800	3300	2900			

#### Вариант 3

Продукты	Объем реализации предприятия		Объем реализации конкурента	Темп роста рынка	Относительная доля рынка	Доля продукта в общем объеме реализации
Продукт А	1100	1300	1500			
Продукт Б	2000	1800	1600			
Продукт В	2350	2700	2950			
Продукт Г	3200	3000	2800			

### **Итоговая контрольная работа по дисциплине:**

**1. Создание магазина по продаже стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:**

1. вертикальной интеграции;
2. горизонтальной интеграции;
3. концентрической диверсификации;
4. фокусирования

**2. Виды стратегии роста предприятия в теории стратегического менеджмента НЕ включают рост следующего вида:**

1. Альтернативный
2. Диверсифицированный
3. Интегрированный
4. Концентрированный

**3. К какому типу продуктов в матрице БКГ можно применить стратегию сокращения?**

1. «звезда»
2. «дойная корова»
3. «собака»
4. «знак вопроса»

**4. Необходимые рыночные условия для применения стратегии лидерства в издержках:**

1. большая доля предприятия на рынке, доступ к дешевым сырьевым ресурсам;
2. спрос на выпускаемую продукцию эластичен по цене и достаточно однороден по структуре;
3. Существует большое число потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя

4. Преобладает неценовая конкуренция

**5. Перечислите требования к компании для реализации стратегии дифференциации:**

1. крупносерийное или массовое производство;
2. преимущественно оптовая реализация продукции; ориентация маркетинга на весь рынок
3. наличие высокоспециализированного легко переналаживаемого производства;
4. наличие развитой и качественной системы маркетинга по продвижению продукции

**6. Стратегии фокусирования можно достичь, если:**

1. Производя товар, удовлетворяющий данный сегмент
2. Определив подходящую целевую группу и выявив ее запросы
3. Предлагая товар, который превосходит товар конкурентов по дизайну, условиям, функциям
4. Снижая затраты за счет копирования дизайна, использования более дешевого сырья, сокращения трудовых затрат или увеличения производительности труда

**7. Выберите составляющие модели SCORE**

1. Причина
2. Ресурс
3. Составляющие
4. Желаемый результат
5. Свойство
6. Возможности
7. Угрозы
8. Эффект

**8. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:**

- а) крупные капиталовложения;
- б) низкая стоимость производства;
- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

**9. Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки. Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень. 3 балла**

**10. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Определите, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции. 4 балла**

**11. После пандемии коронавируса руководство компании, производящего полупроводниковые материалы для электронных микросхем для национального рынка и на экспорт, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад привел к резкому снижению объемов производства электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую компанией. Перед руководством компании встала задача выработки новой стратегии развития, соответствующей новым экономическим реалиям. Какую стратегию развития, с Вашей точки зрения, следовало бы принять руководству в изменившейся внешней среде? Обоснуйте Ваше мнение. 5 баллов**



**12. Выберите организацию из указанного списка. Проведите анализ по указанному плану «Возможности и пути развития .....на ближайшие три года», исходя из текущей экономической ситуации. 10 баллов**

*Организация:*

- коммерческий банк (с правом совершения валютных операций); вар 1
- туристическая компания; вар 2
- компания по производству бытовой техники; вар 3
- высокотехнологичный IT-стартап; вар 4
- продуктовый гипермаркет; вар 5

*План анализа:*

- цели по SMART (3 примера);
  - факторы внешней среды (укажите 5 факторов, опишите характер и степень влияния);
  - внутренняя среда (опишите 5 потенциально возможных факторов, исходя из типа организации)
- выберите 3 стратегии развития бизнеса, обоснуйте свой выбор.

## Перечень вопросов итоговой аттестации по курсу «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Становление стратегического менеджмента, характеристика основных этапов его развития
2. Сущность понятия «стратегия» и «стратегический менеджмент». Главные задачи стратегического менеджмента.
3. Формирование миссии и стратегического видения для организации.
4. Цель организации. Формулировка и установление целей организации. Цели по SMART
5. Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям.
6. Описание и суть стратегического управления организацией в соответствии с системой сбалансированных показателей (ССП)
7. Виды корпоративных конкурентных стратегий по М.Портеру, описание и основные особенности.
8. Деловые стратегии (стратегии развития бизнеса) по И. Ансоффу. Общая классификация и краткое описание: стратегии развития рынка, стратегии развития продукта.
9. Деловые стратегии (стратегии развития бизнеса) по И. Ансоффу. Общая классификация и краткое описание: стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста.
10. Стратегические альянсы в бизнесе.
11. Стратегия голубого океана, примеры реализации в современном бизнесе
12. PEST- анализ изменения макросреды организации (часть внешней среды организации): цель и порядок проведения.
13. Оценка конкурентных позиций предприятия на основе модели «пяти сил» Майкла Портера.
14. SWOT - анализ внутренней и внешней среды, как метод определения стратегической позиции организации. Риски и угрозы.
15. Описание метода Бонтон Консалтинг Групп (BCG) и модели Томпсона и Стрикленда

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

### Разработчики:

доцент

А.А. Островская

**Руководитель программы**

заведующий кафедрой

А.А. Островская

\_\_\_\_\_

подпись

**Заведующий кафедрой  
Прикладной экономики**

\_\_\_\_\_

подпись



А.А. Чурсин