

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Факультет управления
Менеджмента



УТВЕРЖДЕНО

Декан

Кудряков В.Г.

Протокол от 22.04.2026 № 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент организации

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года
Заочная форма обучения – 2 года 5 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

Разработчики:

Доцент, кафедра менеджмента Шичиях Р.А.

Доцент, кафедра менеджмента Шевченко О.П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
---	--	-----------------------	-----	------	---------------------------------

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах стратегического анализа и планирования, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование способности анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними;;
- формирование навыков поиска вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации;;
- формирование способности определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке; предлагать способы их решения;;
- систематизация современных знаний в системе стратегического планирования, его целей, задач, компонентов на макро- и мезоуровнях с учетом отечественного и зарубежного исторического опыта, современных стратегий и планов социально-экономического развития стран, регионов, отраслей, механизма реализации стратегий, планов, программ;;
- развитие навыков разработки эффективных стратегических управленческих решений, управления реализацией стратегий, планов, программ;;
- систематизация современных знаний в области системы взаимосвязей стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений..

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Знать:

УК-1.1/Зн1 Основы системного подхода и его применение при анализе сложных ситуаций

УК-1.1/Зн2 Методы выявления составляющих элементов проблемной ситуации

УК-1.1/Зн3 Принципы структурирования информации о проблемной ситуации

УК-1.1/Зн4 Критерии оценки взаимосвязей между элементами системы

УК-1.1/Зн5 Термины и понятия теории систем

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Определять основные элементы проблемной ситуации и их взаимозависимости

УК-1.1/Ум2 Проводить структурирование информации по различным критериям

УК-1.1/Ум3 Применять методы выявления связей между компонентами системы

УК-1.1/Ум4 Оценивать влияние изменений одного элемента на другие элементы системы

УК-1.1/Ум5 Разрабатывать рекомендации по оптимизации функционирования системы на основе проведенного анализа

Владеть:

- УК-1.1/Нв1 Использование специализированных программных средств для моделирования и анализа систем
- УК-1.1/Нв2 Применение методов математического моделирования в исследовании систем
- УК-1.1/Нв3 Проведение аналитических исследований и подготовка отчетов по результатам анализа
- УК-1.1/Нв4 Работа в команде над комплексными проектами, связанными с анализом систем
- УК-1.1/Нв5 Организация процесса сбора данных и информации для проведения системного анализа

УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Знать:

- УК-1.2/Зн1 Теоретические основы принятия управленческих решений
- УК-1.2/Зн2 Методы анализа и оценки проблемных ситуаций
- УК-1.2/Зн3 Критерии выбора эффективных решений
- УК-1.2/Зн4 Источники информации и их классификация по степени достоверности
- УК-1.2/Зн5 Термины и понятия, связанные с принятием решений в менеджменте

Уметь:

- УК-1.2/Ум1 Определять основные характеристики проблемной ситуации
- УК-1.2/Ум2 Разрабатывать альтернативные варианты решений проблемы
- УК-1.2/Ум3 Оценивать эффективность предложенных вариантов решений
- УК-1.2/Ум4 Использовать различные источники информации для поиска оптимальных решений
- УК-1.2/Ум5 Оформлять результаты анализа и выбора оптимального варианта решения

Владеть:

- УК-1.2/Нв1 Применение методов системного анализа при решении проблемных задач
- УК-1.2/Нв2 Использование инструментов стратегического планирования для разработки решений
- УК-1.2/Нв3 Работа с информационными системами и базами данных для сбора и обработки информации
- УК-1.2/Нв4 Формирование презентаций и отчетов о результатах анализа и принятых решениях
- УК-1.2/Нв5 Координация работы команды при принятии коллективных решений

УК-1.3 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предлагает способы их решения

Знать:

- УК-1.3/Зн1 Основы методологии научного исследования и разработки управленческих решений
- УК-1.3/Зн2 Методы структурирования и декомпозиции задач менеджмента
- УК-1.3/Зн3 Критерии оценки эффективности предлагаемых управленческих решений
- УК-1.3/Зн4 Современные подходы к постановке проблем и выявлению управленческих задач
- УК-1.3/Зн5 Термины и понятия, используемые в процессе постановки вопросов и поиска решений

Уметь:

УК-1.3/Ум1 Определять ключевые проблемы и задачи управления в рамках заданного алгоритма

УК-1.3/Ум2 Разбивать сложные задачи на подзадачи и структурировать их иерархически

УК-1.3/Ум3 Формулировать гипотезы и предлагать возможные пути решения поставленных задач

УК-1.3/Ум4 Оценивать потенциальную эффективность предложенных решений

УК-1.3/Ум5 Представлять результаты анализа и предложений в письменной форме

Владеть:

УК-1.3/Нв1 Использование инструментов аналитической обработки информации при постановке управленческих задач

УК-1.3/Нв2 Применение методов системного анализа для выявления взаимосвязей между задачами

УК-1.3/Нв3 Работа с программными средствами для моделирования управленческих процессов

УК-1.3/Нв4 Подготовка презентаций управленческих решений перед аудиторией

УК-1.3/Нв5 Координация работы команды специалистов при решении сложных управленческих задач

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно – аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.4 Демонстрирует знание системы взаимосвязей стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

Знать:

ОПК-2.4/Зн1 Принципы и концепции стратегического планирования в социально-экономических системах различных уровней

ОПК-2.4/Зн2 Методы оценки взаимосвязей и взаимозависимостей между различными социально-экономическими системами

ОПК-2.4/Зн3 Критерии эффективности стратегического управления социально-экономическими системами

ОПК-2.4/Зн4 Термины и понятия, используемые при описании процессов стратегического планирования и управления

ОПК-2.4/Зн5 Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на принятие стратегических управленческих решений

Уметь:

ОПК-2.4/Ум1 Определять основные элементы и структуру социально-экономических систем различных уровней

ОПК-2.4/Ум2 Анализировать взаимосвязи и взаимозависимости между элементами социально-экономических систем

ОПК-2.4/Ум3 Разрабатывать стратегии развития социально-экономических систем с учетом их взаимосвязей

ОПК-2.4/Ум4 Оценивать эффективность предложенных стратегий и принимать обоснованные управленческие решения

ОПК-2.4/Ум5 Координировать деятельность междисциплинарных команд при разработке и реализации стратегий

Владеть:

ОПК-2.4/Нв1 Использование аналитических инструментов и методов для исследования взаимосвязей социально-экономических систем

ОПК-2.4/Нв2 Применение технологий моделирования и прогнозирования в стратегическом планировании

ОПК-2.4/Нв3 Формирование и развитие навыков командной работы и взаимодействия с представителями других специальностей

ОПК-2.4/Нв4 Подготовка презентаций и отчетов по результатам стратегического анализа и планирования

ОПК-2.4/Нв5 Проведение переговоров и согласование позиций заинтересованных сторон при принятии управленческих решений

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3.4 Демонстрирует знание системы стратегического планирования, его целей, задач, компонентов на макро- и мезуровнях с учетом отечественного и зарубежного исторического опыта, современных стратегий и планов социально-экономического развития стран, регионов, отраслей, механизма реализации стратегий, планов, программ

Знать:

ОПК-3.4/Зн1 Принципы и цели стратегического планирования на различных уровнях управления (макро-, мезо- и микроуровень)

ОПК-3.4/Зн2 Структура и содержание стратегических документов (планы, программы, стратегии) различного уровня

ОПК-3.4/Зн3 Исторический опыт разработки и реализации стратегий и планов социально-экономического развития в России и за рубежом

ОПК-3.4/Зн4 Современные подходы к разработке и реализации стратегий и планов социально-экономического развития

ОПК-3.4/Зн5 Механизмы и инструменты реализации стратегий и планов

Уметь:

ОПК-3.4/Ум1 Определять основные цели и задачи стратегического планирования на различных уровнях управления

ОПК-3.4/Ум2 Анализировать структуру и содержание стратегических документов различного уровня

ОПК-3.4/Ум3 Оценивать исторический опыт разработки и реализации стратегий и планов социально-экономического развития

ОПК-3.4/Ум4 Применять современные подходы к разработке и реализации стратегий и планов социально-экономического развития

ОПК-3.4/Ум5 Разрабатывать механизмы и инструменты реализации стратегий и планов

Владеть:

ОПК-3.4/Нв1 Использование аналитических методов и инструментов при анализе стратегий и планов

ОПК-3.4/Нв2 Формирование презентационных материалов по результатам анализа стратегий и планов

ОПК-3.4/Нв3 Участие в разработке и согласовании стратегических документов

ОПК-3.4/Нв4 Организация работы по внедрению и мониторингу реализации стратегий и планов

ОПК-3.4/Нв5 Применение информационных технологий для поддержки процесса стратегического планирования

ОПК-3.5 Владеет навыками разработки эффективных стратегических управленческих решений, управления реализацией стратегий, планов, программ

Знать:

ОПК-3.5/Зн1 Основы теории стратегического менеджмента и управления

ОПК-3.5/Зн2 Методы и модели разработки и оценки стратегических управленческих решений

ОПК-3.5/Зн3 Критерии эффективности стратегических управленческих решений

ОПК-3.5/Зн4 Механизмы реализации стратегических планов и программ

ОПК-3.5/Зн5 Современные подходы к управлению изменениями

Уметь:

ОПК-3.5/Ум1 Разрабатывать эффективные стратегические управленческие решения

ОПК-3.5/Ум2 Оценивать целесообразность и эффективность разрабатываемых стратегий

ОПК-3.5/Ум3 Координировать и управлять реализацией стратегических планов и программ

ОПК-3.5/Ум4 Анализировать текущие тенденции и изменения внешней среды организации для корректировки стратегии

ОПК-3.5/Ум5 Организовывать и контролировать процесс внедрения изменений в организации

Владеть:

ОПК-3.5/Нв1 Использование специализированных информационных систем и программного обеспечения для разработки и мониторинга стратегических решений

ОПК-3.5/Нв2 Применение методов SWOT-анализа и PESTEL-анализа при разработке стратегии

ОПК-3.5/Нв3 Формирование команды и делегирование задач для эффективного выполнения стратегических инициатив

ОПК-3.5/Нв4 Управление конфликтами и рисками при внедрении стратегических изменений

ОПК-3.5/Нв5 Мониторинг и оценка результатов реализации стратегических планов и программ

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Современный стратегический анализ и планирование» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 2, Заочная форма обучения - 3.

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

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период	удоемкость сы) ЭТ)	удоемкость ЭТ)	ая работа всего)	ая контактная (часы)	(часы)	ые занятия сы)	ие занятия сы)	пная работа сы)	ая аттестация сы)
--------	--------------------------	-------------------	---------------------	-------------------------	--------	-------------------	-------------------	--------------------	----------------------

обучения	Общая тру (час)	Общая тру (ЗЕТ)	Контактн (часы,	Внеаудиторна работа	Зачет	Лекционн (час)	Практичес (час)	Самостоятел (час)	Промежуточ (час)
Второй семестр	108	3	33	1		18	14	75	Зачет
Всего	108	3	33	1		18	14	75	

Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Третий семестр	108	3	8		4	4	100	Зачет
Всего	108	3	8		4	4	100	

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода. Разработка стратегии действий	35		6	4	25	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа	19		4	2	13	
Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа	16		2	2	12	

Раздел 2. Современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы обработки и анализа данных	72		12	10	50	ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 2.1. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	21		4	4	13	
Тема 2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ	19		4	2	13	
Тема 2.3. ТЕМА 5. КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	16		2	2	12	
Тема 2.4. ТЕМА 6. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	16		2	2	12	
Раздел 3. Промежуточная аттестация	1	1				УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
Тема 3.1. Зачет	1	1				ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Итого	108	1	18	14	75	

Заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода. Разработка стратегии действий	34	2	2	30	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа	14	2	2	10	
Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа	20			20	

Раздел 2. Современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы обработки и анализа данных	74	2	2	70	ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 2.1. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	14	2	2	10	
Тема 2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ	20			20	
Тема 2.3. ТЕМА 5. КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	20			20	
Тема 2.4. ТЕМА 6. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	20			20	
Раздел 3. Промежуточная аттестация					УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
Тема 3.1. Зачет					ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Итого	108	4	4	100	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода. Разработка стратегии действий

(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 30ч.; Очная: Лекционные занятия - 6ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 25ч.)

Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа

(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 13ч.)

1. Введение в современный стратегический анализ, стратегический анализ, его роль в системе менеджмента АПК.
2. Системный подход в стратегическом анализе.
3. Сущность стратегического управления.
4. Стратегия как объект менеджмента.
5. Этапы развития стратегического подхода.
6. Конкурентные преимущества.
7. Особенности стратегического управления.
8. Содержание и структура стратегического управления аграрными предприятиями.

Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 20ч.)

1. Процесс современного стратегического анализа и его задачи.
2. Формирование стратегического видения будущего предприятий АПК.
3. Постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии.
4. Оценка результатов и корректировка стратегического видения с учетом изменившихся условий.
5. Информационная база стратегического анализа
6. Системный и ситуационный подход в стратегическом управлении.
7. Сущность и содержание ситуационного анализа
8. Методы ситуационного анализа (PEST-анализ, SWOT-анализ, факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, анализ неопределенности организационной среды, анализ цепочки создания ценности).

Раздел 2. Современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы обработки и анализа данных

(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 70ч.; Очная: Лекционные занятия - 12ч.; Практические занятия - 10ч.; Самостоятельная работа - 50ч.)

Тема 2.1. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 13ч.)

1. Понятие конкурентной стратегии, ее цель.
2. Пять базовых стратегий конкуренции: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции.
3. Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий, их преимущества и недостатки.
4. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
5. Стратегии слияния и поглощения.
6. Стратегии вертикальной интеграции, их преимущества и недостатки.
7. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.
8. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества (анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ; многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси; разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа).

Тема 2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 13ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 20ч.)

1. Анализ привлекательности отрасли.
2. Анализ пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера.
3. Анализ стратегических групп Понятие диверсификации. Основные элементы разработки стратегии диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации: привлекательность отрасли; затраты на вхождение в отрасль; дополнительные преимущества.
4. Возможные направления диверсификации: в связанные предприятия и отрасли; несвязанные с основной деятельностью предприятия и отрасли; комбинированная диверсификация.
5. Стратегии вхождения в новую отрасль: приобретение; создание нового предприятия; совместное предприятие (стратегическое партнерство).
6. Стратегии диверсифицированных компаний.
7. Управление портфелем диверсифицированных компаний, матрицы БКГ и Мак - Кинзи.
8. Стратегии расширения диверсифицированной базы компании.
9. Стратегии изъятия капиталовложений для сужения диверсифицированной базы.
10. Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля предприятий АПК.

Тема 2.3. ТЕМА 5. КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 20ч.)

1. Функционально-стоимостной анализ.
2. CVP – анализ.
3. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).
4. Основные задачи и рамки реализации стратегии. Главные управленческие компоненты осуществления стратегии.
5. Управление процессом реализации стратегии. Формирование эффективной организации: подбор кадров на ключевые должности; повышение компетентности; адаптация организационной структуры и стратегии.
6. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития.
7. Ресурсы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы: соответствие стратегии ресурсам; разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии.

Тема 2.4. ТЕМА 6. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 20ч.)

1. Содержание и структура стратегического планирования.
2. Основные составляющие стратегического планирования.
3. Принципы и методы планирования.
4. Типы внутрифирменного планирования.
5. Виды внутрифирменного планирования.
6. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте.

Раздел 3. Промежуточная аттестация **(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)**

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода. Разработка стратегии действий

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

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

Вопросы:

- 1) Определить тип стратегии по отношению к конкурентам.
- 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- 3) Какой период времени необходимо выбрать для реализации стратегий развития фирмы?

2. Прочитайте текст и запишите ответ.:

Выберите предприятие (организацию) для дальнейшего анализа. Опишите выбранное предприятие: направления деятельности, продукцию, клиентов, ситуацию на рынке, конкурентов, внутренние проблемы.

3. Прочитайте текст и запишите правильный ответ. В организации осуществляется выбор проекта.:

Исходная информация по критериям выбора представлена в таблице 1. Необходимо выбрать наилучший проект с помощью метода взвешивания.

Б Таблица 1 – Исходная информация по критериям выбора проектов

Фактор	Вес	Проект		
		«А»	«В»	«С»
Прибыльность	0,5	9	10	6
Соответствие требованиям рынка	0,2	7	8	7
Технологии	0,3	8	6	8

4. Прочитайте текст и запишите ответ. По данным сайта Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю проанализируйте статистические данные за три года, характеризующие отраслевые факторы внешней среды вашей организации по следующим параметрам:

- темпы роста выпуска продукции (объем реализации в руб. или в натуральном выражении);
- состоянию и динамике изменения заработной платы;
- финансовым показателям (прибыль и убытки, просроченная кредиторская и дебиторская задолженность);
- темпам изменений инвестиций, закупочных цен на сырье, материалы, энергоресурсы и другим, интересным для вас показателям.

5. Прочитайте текст и запишите правильный ответ. Дайте определения понятию, охарактеризующему следующее:

Это преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью.

Задача стратегии компании состоит в том, чтобы установить, каким образом фирма воспользуется своими ресурсами в пределах окружающей среды и таким образом достигнет своих долгосрочных целей.

6. Прочитайте текст и запишите правильный ответ. Дайте определение понятию, характеризующему следующее:

Стратегический анализ рассматривается одновременно в качестве одного из этапов стратегического менеджмента и в качестве одной из его функций. Как этап стратегического управления стратегический анализ предшествует разработке стратегии и формированию системы стратегических целей. Однако роль стратегического анализа не исчерпывается подготовкой информационной базы для принятия стратегических решений. Как функция стратегического менеджмента стратегический анализ осуществляется на всех этапах СУ (два слова)

7. Прочитайте текст и установите последовательность. Укажите последовательно 3 основных компонента стратегического анализа:

1 Цель, задачи, ожидания и полномочия - А

2 Анализ внешней обстановки - Б

3 Анализ внутренних ресурсов - В

8. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей - это ...

9. Укажите соответствие между некоторыми атрибутами организации и их содержанием :

Потенциал организации - способность организации возобновлять расход-ые матер-ные, финансовые, информ-ные и др. ресурсы; продукцию и услуги

Профиль организации - комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру

Миссия организации - смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы

10. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры, которая потребует идентификации главных игроков — производителей, ###, поставщиков и производителей товаров-заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть.

11. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для какого типа управления?

12. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

анализ - вид анализа, с помощью которого руководство предприятия оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления

13. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

организации - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам

14. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Стратегическое управление — это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?

15. Укажите правильную последовательность стадий технологического процесса стратегического управления:

Стадия стратегического анализа - А

стадия выбора стратегии развития - Б

стадия реализации стратегии - В

контроль реализации стратегии - Г

16. Укажите правильную последовательность принятия и реализации стратегического решения:

Постановка задачи - А

формирование альтернативных решений - Б

выбор приемлемой альтернативы - В

реализация решения - Г

17. Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

Стратегический маркетинговый анализ - анализ сильных и слабых сторон организации (факторов: доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции)

стратегическое управление - разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов

стратегический потенциал организации - совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долговременного развития организации

18. Укажите соответствие между стратегическими характеристиками отрасли и их содержанием:

Движущие силы отрасли - основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом (изменения экономического роста, состава потребителей)

благоприятные возможности - слагаемые общей конкурентоспособности организации, в наибольшей степени влияющие на ее способность успешно функционировать на рынке

ключевые факторы успеха - такие условия внешнего окружения, которые позволяют фирме использовать свои сильные стороны, преодолевать слабые и нейтрализовать угрозы

19. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Используя показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования, провести расчет уровня конкурентоспособности фирмы.

Таблица – Показатели конкурентоспособности фирмы

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент операционной эффективности	0,994	0,998	0,963
Коэффициент стратегического позиционирования	1,926	2,041	2,763
Уровень конкурентоспособности			

20. Прочитайте текст и запишите ответ.

Охарактеризуйте приведенные миссии известных в мире организаций. Назовите основные элементы миссий организаций по указанным направлениям:

1. Сфера деятельности организации.

2. Предназначение организации, ее роль в национальной экономике и обществе в целом.

3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегии организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

21. Прочитайте текст и запишите ответ.

Сформулировать цель предприятия в соответствии с методом SMART, а также провести декомпозицию целей выбранной вами организации уровням управления (декомпонировать).

22. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

потенциал организации - совокупность способностей работников (знаний, умений, ценностей, навыков и т.д.) и возможностей их раскрытия

23. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

- это деление потребителей на группы в соответствии с рядом устойчивых признаков

24. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Напишите название стратегии, наиболее эффективной для приведенных условий развития организации: существующие рынки не насыщены продукцией компании; норма потребления продукции компании у традиционных потребителей может вскоре существенно возрасти; доля

на рынке главных конкурентов компании снижалась в то время как общая промышленная реализация аналогичной продукции возрастала; увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

25. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Напишите название стратегии, наиболее эффективной для приведенных условий развития организации: компания выпускает достаточно успешные продукты, находящиеся в стадии зрелости жизненного цикла продукта; идея заключается в том, чтобы привлечь внимание вполне удовлетворенных потребителей попробовать новый (улучшенный) продукт компании; основные конкуренты компании предлагают продукцию лучшего качества по сравнимой цене.

26. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Напишите название стратегии, наиболее эффективной для приведенных условий развития организации: две или более компании, специализирующиеся в разных областях, объединяются, чтобы дополнять друг друга; какой-либо проект является потенциально очень выгодным, но в данное время требует избыточных ресурсов и риска.

27. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Технология управления предполагающая реализацию взаимоувязанную системы «цель – ресурсы - программные мероприятия - результат»

28. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- А. определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- Б. выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- В. определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- Г. определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

29. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Анализируя потребности и предпочтения клиентов, а также способы, посредством которых фирма конкурирует за обслуживание клиентов, мы выявляем общие источники конкурентного преимущества в отрасли — то, что мы называем ключевыми факторами ### (по Р. Гранту).

30. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какой вид анализа применим для анализа микроокружения?:

- А. PEST-анализ
- Б. анализ 5 сил Портера
- В. анализ ресурсов компании
- Г. анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ организации

31. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

- это среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказывать влияние на ее долгосрочные решения. Внешняя среда (внешнее макроокружение) включает все силы, которые могут повлиять на существование и благосостояние фирмы. Эти силы обычно анализируются с помощью модели PEST-анализа.

32. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Метод сбалансированной системы ##### обеспечивает интеграцию финансовых и стратегических целей и распространение этих сбалансированных показателей деятельности во всей организации, вплоть до отдельных бизнес-единиц и отделов.

33. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Основное назначение стратегического анализа #### среды заключается в выявлении и мониторинге тенденций, возникающих возможностей и угроз, которые прямо или косвенно способны повлиять на деятельность организации

34. Прочитайте текст и установите соответствие. Укажите соответствие между понятиями среды организации и их содержанием

Макросреда - среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказывать влияние на ее долгосрочные решения

внутренняя среда - факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование
мезосреда - часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия

35. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Стратегия развития #### – освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых региональных, национальных или интернациональных рынках.

36. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Стратегия #### — предприятие выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые предприятие еще не выпускало. Главная опасность данной стратегии — распыление сил.

37. Прочитайте текст и установите соответствие. Укажите соответствие между понятиями, характеризующими рыночные возможности предприятия, и их содержанием:

Сильные стороны предприятия - то, в чем преуспело предприятие, какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности

рыночные возможности - благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества

слабые стороны предприятия - отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удастся осуществить, по сравнению с другими компаниями

38. Прочитайте текст и установите соответствие. Определите соответствие набора решений о дальнейшей деятельности компании в соответствующих зонах хозяйствования (по матрице БКГ)

«звезды» - укреплять и оберегать

«собаки» - по возможности избавляться, если нет веских причин, чтобы их сохранить

«дойных коров» - необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы

«дикие кошки» - подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в звезды

39. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Основное теоретическое положение модели #### состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Поскольку анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке, то, помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других.

Раздел 2. Современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы обработки и анализа данных

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

На основе анализа приведенных примеров миссий известных в мире организаций сформулируйте миссию организаций, выращивающих зерно и зернобобовые культуры.

Прежде всего, необходимо начать с представления организации. Приведите несколько выражений, характеризующих:

- Вашу организацию;
- идеальный образ Вашей организации с точки зрения потребителя;
- идеальный образ Вашей организации с точки зрения работников аппарата управления и производственного персонала.

2. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Оцените 5 сил конкуренции для вашего бизнеса (объекта исследования) по характеристикам, приведенным ниже в таблице 11.

Таблица - Характеристика бизнеса методом «5 сил М. Портера»

№ п/п	Факторы конкуренции	Значимость фактора	Оценка по 10 бальной шкале	Средневзвешенная оценка
1 Ситуация в отрасли				
1.1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке			
1.2	Изменение платежеспособного спроса			
1.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке			
1.4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого			
1.5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли			
1.6	Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)			
1.7	Барьеры проникновения на рынок			
1.8	Ситуация на смежных товарных рынках (по технологии или сфере применения)			
1.8	Стратегии конкурирующих фирм			
1.10	Привлекательность рынка данного продукта			
2 Влияние потенциальных конкурентов				
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок			
2.2	Доступ к каналам распределения			
2.3	Отраслевые преимущества			
3 Влияние поставщиков				
3.1	Статус покупателей			
3.2	Значимость покупателя			
3.3	Доля отдельного поставщика			
4 Влияние товаров-заменителей				
4.1	Цена			
4.2	Стоимость «переключения»			
4.3	Качество основного товара			

3. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

4. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

В предложенном условном примере (таблица) определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации предложенной Вам преподавателем.

 Таблица - Оценка стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05		
Развитие розничной сети	0,10		
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	0,20		
Экономическая стабилизация	0,15		
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования и контроля	0,15		
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10		
Новые технологии	0,15		
Снижение активности потребителей	0,10		
Суммарная оценка	1		

5. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) сельскохозяйственную продукцию;
- б) продажа автомобилей;

6. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Построение матрицы БКГ.

Задания

1. Определите долю рынка и относительную долю рынка каждого СХП.
2. Постройте матрицу БКГ.
3. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.
4. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

роста рынков				
Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Темп роста рынка, %
1	1116	5582	9300	97,0
2	2038	1275	12000	97,6
3	3761	1567	11750	111,8
4	1378	4589	7250	101,3
5	3132	1164	8950	98,5
6	204	118	2870	105,8
7	1936	2584	7180	96,7
8	1532	668	6130	102,8
9	155	235	3050	100,0
10	584	584	5840	105,2

7. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия и сформулируйте функциональные стратегии для этого предприятия. Заполните таблицу, определив основные решения функциональных стратегий для ключевых направлений деятельности организации.

Направления деятельности	Основные решения функциональных стратегий
Финансы	
Производство	
Маркетинг	
Управление персоналом	
НИОКР	

8. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Изучить ситуацию и определить, используя матрицу И. Ансоффа, какой стратегии должна придерживаться компания. Разработать план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии.

ЗАО «Буренка» выпускает с 2018 г. молочную продукцию и реализует ее на рынке Краснодарского края через супермаркеты. Темп роста рынка высокий. Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории находится на уровне среднерыночных показателей. Частота использования продукции умеренная. Уровень знания бренда ниже, чем в среднем по рынку. Товар имеет конкурентное преимущество на рынке по качеству по сравнению с другими товарами конкурентами. У ЗАО «Буренка» есть возможность к высокому уровню инвестиций.

9. Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием.:

Стратегическое управление - совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления тек. деят-ти и долговременного развития организации
 стратегический маркетинговый анализ - анализ сильных и слабых сторон организации

(факторов: доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции) стратегический потенциал организации - разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов

10. Прочитайте текст и определите правильный ответ.

Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке.

11. Прочитайте текст и определите правильный ответ.

Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно.

12. Прочитайте текст и определите правильный ответ.

Стратегия, которая связана с разработкой новых видов услуг с одновременным освоением новых сегментов рынка услуг. Данная стратегия предполагает распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.).

13. Прочитайте текст и определите правильный ответ.

Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей.

14. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерна для «Лидера бизнеса»:

А. Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Б. Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

В. Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

Г. Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

15. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерна для «Стратегии частичного свертывания»:

А. Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а

также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Б. Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такое организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

В. Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

Г. Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

16. Прочитайте текст и установите соответствие. Укажите соответствие между потенциалами организации и их содержанием:

Потенциал организации - совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности (материальные, финансовые, информационные и др.)

стратегический потенциал - совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долгосрочного развития организации

интеллектуальный потенциал - готовность организации к генерированию и освоению инноваций; складывается из накопленного объема знаний, интеллектуального уровня и опыта сотрудников

17. Прочитайте текст и установите соответствие. Укажите соответствие между понятиями, характеризующими конкуренцию, и их содержание:

Конкурентоспособность организации - способность организации сохранять свое положение на рынке и противостоять действиям конкурентов в долгосрочной перспективе

конкурентная позиция организации - то, как фирма оценивается относительно основных конкурентов в каждой отрасли по ключевым факторам успеха

конкуренция - противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов

18. Прочитайте текст и установите соответствие. Укажите соответствие между видами анализов и их содержанием:

Анализ SWOT - анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз.

бенчмаркинг - метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы.

анализ внешней среды - оценка состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения организации факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и др.

19. Прочитайте текст и установите соответствие. Г. Минцберг различает пять аспектов понятия «стратегия». Необходимо сопоставить стратегии и их суть

Стратегия как план - это может быть долгосрочный план, когда ежегодно определяется курс на следующие несколько лет и производится его уточнение с учетом новых факторов и тенденций

Стратегия как позиция - определение положения организации относительно ее конкурентов

Стратегия как перспектива - принцип пути, который выбирает компания

20. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерна для стратегии «Продолжать бизнес с осторожностью»:

А. Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Б. Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации

не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

В. Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки, то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

21. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите какие возможны стратегии для позиции «Стратегии свертывания бизнеса»:

А. инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения

Б. поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса

В. никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес

Г. необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше

22. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите какие возможны стратегии для позиции «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»:

А. поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса

Б. инвестировать или покинуть данный бизнес

В. никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес

23. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

24. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Основное теоретическое положение модели ### состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Поскольку анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке, то, помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других.

25. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Модель ### представляет собой матрицу, состоящую из девяти ячеек. В данной матрице анализ осуществляется по следующим параметрам: привлекательность СЗХ и позиция в конкуренции.

26. Укажите соответствие между стратегическими характеристики отрасли и их содержанием

Благоприятные возможности - основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом

ключевые факторы успеха - слагаемые общей конкурентоспособности организации, в наибольшей степени влияющие на ее способность успешно функционировать на рынке движущие силы отрасли - такие условия внешнего окружения, которые позволяют фирме использовать свои сильные стороны, преодолевать слабые и нейтрализовать угрозы

27. Прочитайте текст и определите правильный ответ.

Изучить ситуацию, определить, используя матрицу БКГ, стратегическое положение каждого товара и разработать реко-мендации по формированию маркетинговой продуктовой стратегии относительно каждого товара.

Известное рекламное агентство «Рондо» предоставляет реклам-ные услуги на рынке города Краснодар уже 5 лет.

Экономическая характеристика продуктового портфеля реклам-ного агентства представлена в таблице.

Таблица 1. Экономическая характеристика продуктового портфеля рекламного агентства «Рондо»

№	Вид предоставляемых услуг	Объем реализации, тыс. руб.				Доля рынка в 2020 г., %	
		2017г	2018г	2019г	2020г	организация	конкуренция
1	Печать изображений на ткани	2300	2800	2800	2400	27	16
2	Нанесение логотипов и фотографий на посуду	1450	1600	1700	2300	13	11
3	Нанесение изображений, логотипа на ежедневники, папки и другие сувениры	1500	1100	800	700	4	9
4	Изготовление световых коробов	1000	900	850	900	18	20
5	Изготовление штендеров (вывесок из металла или пластика)	500	550	560	600	29	21
6	Печать листовок, буклетов и пр.	900	800	650	650	40	20
7	Широкоформатная печать баннеров	-	-	50	130	3	8
8	Изготовление пластиковых карт	-	-	30	80	4	10

28. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Заполните предлагаемую ниже таблицу, обосновав какие особенности стратегии управления персоналом и маркетингом будут присущи той или иной стратегии развития организации.

№ д/п	Стратегия развития организации	Особенности стратегии управления персоналом	Особенности стратегии управления маркетингом
1	Стратегия лидерства в издержках		
2	Стратегия дифференциации		
3	Стратегия усиления позиций на рынке		
4	Стратегия несвязанной диверсификации		
5	Сфокусированные стратегии		
6	Стратегия горизонтальной диверсификации		
7	Стратегия развития рынка		
8	Стратегия развития продукта		
9	Стратегия обратной вертикальной интеграции		
10	Стратегия прямой вертикальной интеграции		
11	Стратегия сокращения		

29. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта марки А. По его исследованиям рынка, продукт А следует продавать по розничной цене 10 ден. ед.

По прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40% от продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20%.

Переменные издержки на единицу продукта должны составить 2 ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии – 28000 ден. ед.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9 000 единиц.

30. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Тепличный комплекс ООО «Агрокультура» работает на рынке Краснодарского края и до недавнего времени практически не испытывал сильной конкуренции; невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных организаций обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух компаний (отечественная и иностранная), выращивающих овощи по новейшим технологиям.

Предполагается, что организации выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с ООО «Агрокультура». Несмотря на то что ООО «Агрокультура» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство компании понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности и обеспечения работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

Ответьте на вопрос:

Для данной ситуации составьте причинно-следственную цепь по предлагаемой форме: проблема – причина – следствие.

31. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Тепличный комплекс ООО «Агрокультура» работает на рынке Краснодарского края и до недавнего времени практически не испытывал сильной конкуренции; невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных организаций обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух компаний (отечественная и иностранная), выращивающих овощи по новейшим технологиям.

Предполагается, что организации выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с ООО «Агрокультура». Несмотря на то что ООО «Агрокультура» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство компании понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности и обеспечения работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

Ответьте на вопрос:

Какая проблема является главной (основной) и почему?

32. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

В первом квартале года предприятие реализовало 5000 изделий по цене 80 руб. за единицу, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 100 000 руб., удельные переменные – 60 руб. Во втором квартале изготовлено и реализовано 6 000 изделий. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 1, 05 по сравнению со вторым кварталом. Определите, какая будет прибыль в 3 квартале?

33. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Компания Кросс рассматривает решение о расширении своей доли на рынке с высокой конкуренцией. Цена на продаваемую им продукцию 200 руб. за единицу, что намного ниже большинства цен у конкурентов. Переменные затраты у компании составили 135 руб. на единицу, а величина постоянных затрат за год – 3 400 000 руб.

Требуется:

рассчитать прибыль предприятия при реализации 2 млн ед. продукции;

34. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Компания Кросс рассматривает решение о расширении своей доли на рынке с высокой конкуренцией. Цена на продаваемую им продукцию 200 руб. за единицу, что намного ниже большинства цен у конкурентов. Переменные затраты у компании составили 135 руб. на единицу, а величина постоянных затрат за год – 3400000 руб.

Требуется:

определить цену единицы продукции при условии получения 25000000 руб. прибыли.

35. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Деловая игра 1. Анализ факторов макро- и микросреды.

Закрытое акционерное общество «Интара» (название компании условное) производит упаковочную тару из картона для различных пищевых продуктов, товаров бытовой химии, электронной и бытовой техники. Преимуществом такой тары по сравнению с аналогичной из других материалов является ее низкая стоимость, легкость, гигиеничность, удобство обращения, эстетичность. Финансовое состояние компании за отчетный год значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью. В первую очередь макросреду компании формирует состояние целлюлозно-бумажной промышленности, к которой относится компания ЗАО «Интара». Тенденции российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания со стороны менеджмента ЗАО «Интара», хотя как факторы косвенного воздействия практически не поддаются влиянию. Учитывая, что в России находится свыше одной пятой мировых лесов и принимая во внимание, что уровень лесозаготовки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной промышленности существует серьезный потенциал. За последние годы объемы производства картона в стране неуклонно растут, что свидетельствует об увеличении спроса.

Упаковка из картона применяется в разных отраслях экономики. Емкость российского рынка картона за последние пять лет растет на 15–20% в год, что связано с развитием производств, использующих для своих товаров упаковку из картона. Увеличение потребления связано в первую очередь с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70% всей упаковки из тарного картона. В целлюлозно-бумажной промышленности работают пять лидирующих компаний, производящих почти 58% всей выпускаемой бумажной и картонной продукции. Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.

Вопросы и задания

Проанализируйте потенциальные возможности для компаний производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.

36. Прочитайте текст и запишите правильный ответ.

Построение матрицы Мак-Кинси.

В таблице 2 представлены данные об объемах продаж и емкости рынка каждого СХП исследуемой организации.

Задания

1. На основе данных, представленных в таблице 4, определите долю рынка каждого СХП.
2. Определите суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка для каждой СХП.
3. Рассчитайте суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции каждой СХП.

Таблица 2. – Данные об объемах продаж организации и размерах темпах

Таблица 2. – Данные об объемах продаж организации и размерах темпах

рынка, тыс. ед.		
Номер СХП	Объем продаж организации	Емкость (размер) рынка
1	2	3
1	2063	5900
2	1238	4100
3	155	2200
4	1944	8100
1	2	3
5	486	1800
6	625	5200
7	3030	8150
8	1327	6000
9	195	3940
10	1166	5320

Раздел 3. Промежуточная аттестация

Форма контроля/оценочное средство:

Вопросы/Задания:

.

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Второй семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5

Вопросы/Задания:

1. Роль современного стратегического анализа в системе менеджмента.
2. Стратегический анализ и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Содержание и структура стратегического планирования
14. Бизнес-стратегия; ее элементы.

15. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реаллизации.

16. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.

17. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.

18. Структурные элементы теории матриц влияния.

19. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.

20. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.

21. Анализ внешней среды и его задачи.

22. Методы анализа отрасли и конкуренции.

23. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.

24. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.

25. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

26. Основные составляющие стратегического планирования.

27. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.

28. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.

29. SWOT- анализ и его задачи.

30. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.

31. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.

32. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.

33. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.

34. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.

35. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.

36. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.

37. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
38. Стратегии диверсификации и их виды.
39. Принципы и методы планирования
40. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
41. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
42. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
43. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее цели.
44. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
45. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
46. Концепция жизненного цикла продукта.
47. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
48. Управление процессом реализации стратегических изменений.
49. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
50. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
51. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
52. Типы внутрифирменного планирования
53. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
54. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
55. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
56. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
57. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
58. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.

59. Стратегический контроллинг и его функции.
60. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
61. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
62. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
63. Организационное обучение и менеджмент знаний.
64. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.
65. Виды внутрифирменного планирования.
66. Анализ внешней среды и его задачи.
67. Методы анализа отрасли и конкуренции.
68. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
69. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурс-ной модели.
70. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
71. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
72. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
73. SWOT- анализ и его задачи.
74. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
75. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
76. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.
77. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
78. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте.

Заочная форма обучения, Третий семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5

Вопросы/Задания:

1. Роль современного стратегического анализа в системе менеджмента.

2. Стратегический анализ и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Содержание и структура стратегического планирования
14. Бизнес-стратегия; ее элементы.
15. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и ре-ализации.
16. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
17. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.
18. Структурные элементы теории матриц влияния.
19. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.
20. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.
21. Анализ внешней среды и его задачи.
22. Методы анализа отрасли и конкуренции.
23. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
24. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ре-сурсной модели.

25. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
26. Основные составляющие стратегического планирования.
27. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
28. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
29. SWOT- анализ и его задачи.
30. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
31. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
32. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недо-статки.
33. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
34. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесооб-разность, преиму-щества и недостатки.
35. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.
36. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
37. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
38. Стратегии диверсификации и их виды.
39. Принципы и методы планирования
40. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
41. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
42. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
43. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее цели.
44. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
45. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
46. Концепция жизненного цикла продукта.
47. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.

48. Управление процессом реализации стратегических изменений.
49. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
50. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
51. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
52. Типы внутрифирменного планирования
53. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
54. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
55. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
56. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
57. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
58. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
59. Стратегический контроллинг и его функции.
60. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
61. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
62. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
63. Организационное обучение и менеджмент знаний.
64. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.
65. Виды внутрифирменного планирования.
66. Анализ внешней среды и его задачи.
67. Методы анализа отрасли и конкуренции.
68. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.

69. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурс-ной модели.

70. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

71. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.

72. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.

73. SWOT- анализ и его задачи.

74. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.

75. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.

76. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.

77. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.

78. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте.

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Зенкина, И.В. Современный стратегический анализ: Учебник / И.В. Зенкина.; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 288 с. - 978-5-16-112104-7. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2123/2123833.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Стратегическое планирование: Учебник / М.С. Санталова, И.П. Гладилина, Г. В. Дегтев [и др.]; Московский городской университет управления Правительства Москвы. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. - 325 с. - 978-5-394-05343-6. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/2128/2128246.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Коваленко,, Н. В. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Н. В. Коваленко,, О. В. Белозерцев,, Р. В. Белозерцев,. - Современный стратегический анализ - Алчевск: Донбасский государственный технический институт, 2024. - 228 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/151566.html> (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Мочалова,, Л. А. Стратегический анализ и планирование: учебник / Л. А. Мочалова,, В. И. Власов,. - Стратегический анализ и планирование - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 154 с. - 978-5-4497-1549-4. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/117868.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

5. Муромец,, Н. Е. Современный стратегический анализ: учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «менеджмент» / Н. Е. Муромец,, П. А. Климова,. - Современный стратегический анализ - Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. - 411 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/123504.html> (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. СОКОЛОВА А.П. Планирование и прогнозирование: учеб. пособие / СОКОЛОВА А.П.. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 107 с. - 978-5-907597-64-8. - Текст: непосредственный.

2. Богданова, Р.М. Планирование и прогнозирование на предприятии: Учебное пособие / Р.М. Богданова, В.Ю. Боев, О.Д. Ермоленко. - 1 - Ростов-на-Дону: Ростовский Государственный Экономический Университет (РГЭУ, бывший РИНХ), 2023. - 480 с. - 978-5-7972-3119-6. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2213/2213911.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Кузнецов,, Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Б. Т. Кузнецов,. - Стратегический менеджмент - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. - 623 с. - 978-5-238-01209-4. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/142669.html> (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие / И. С. Вода,, М. А. Гракова,, Т. М. Савельева, [и др.] - Современный стратегический анализ - Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2023. - 167 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/135138.html> (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

5. ШИТУХИН А. М. Современный стратегический анализ: метод. рекомендации / ШИТУХИН А. М.. - Краснодар: КубГАУ, 2018. - 35 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6335> (дата обращения: 12.05.2026). - Режим доступа: по подписке

6. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова,, П. П. Крылатков,, Т. А. Минеева,, О. О. Подоляк,; под редакцией Е. Ю. Кузнецова. - Современный стратегический анализ - Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. - 132 с. - 978-5-7996-1832-2. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/68473.html> (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

7. Никифорова,, Л. Е. Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты: учебное пособие / Л. Е. Никифорова,, С. В. Цуриков,, Е. А. Разомасова,. - Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты - Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. - 250 с. - 978-5-7014-0789-1. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/87162.html> (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

8. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочная литература / В.Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 320 с. - 978-5-16-101408-0. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1907/1907577.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

9. ШИЧИЯХ Р. А. Современный стратегический анализ и планирование: метод. указания / ШИЧИЯХ Р. А., Арутюнян Ю. И.. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 58 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12593> (дата обращения: 12.05.2026). - Режим доступа: по подписке

10. ГАЙДУК В. И. Современный стратегический анализ: метод. указания / ГАЙДУК В. И., Шичиях Р. А., Арутюнян Ю. И.. - Краснодар: КубГАУ, 2021. - 54 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10657> (дата обращения: 12.05.2026). - Режим доступа: по подписке

11. ШИЧИЯХ Р.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / ШИЧИЯХ Р.А., Сычанина С.Н., Смоленцев В.М.. - Краснодар: КубГАУ, 2015. - 251 с. - 978-5-94672-964-2. - Текст: непосредственный.

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

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. <https://grebennikon.ru/journal-36.html> - Журнал «Стратегический менеджмент»
2. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1 Microsoft Windows - операционная система.
- 2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>
- 3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Учебная аудитория

513эл

Сплит-система настенная QuattroClima Effecto Standard QV/QN-ES24WA - 0 шт.

514эл

система кондиционирования OV/N - F18WA - 0 шт.

515эл

Сплит-система настенная QuattroClima QV/QN-ES24WA - 1 шт.

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

Методические указания по формам работы

Лекционные занятия

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

Практические занятия

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации

обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;
- при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;
- при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскпечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскпечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)

