

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 18.03.2024 20:34:10
Уникальный программный идентификатор:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b666901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.14 Методы разработки стратегии

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы

Стратегический менеджмент

Форма обучения
заочная

Уфа 2022

Рабочая программа дисциплины Б1.О.14 Методы разработки стратегии /
сост. И.Я. Рувенный - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2022 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной формы
обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры экономической теории и
социально-экономической политики

протокол № 9 (234) от " 29 " апреля 2022 г.

Заведующий
кафедрой экономической теории и
социально-экономической политики _____

Согласовано
Руководитель ОПОП _____

@ Рувенный И.Я., 2022 г.
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2022 г.

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине	5
3 Структура и содержание дисциплины	5
3.1 Структура дисциплины	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары)	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	7
4.1 Основная литература	7
4.2 Дополнительная литература	8
4.3 Периодические издания	8
4.4 Интернет-ресурсы	8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	8
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	9
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины	9
Лист согласования рабочей программы дисциплины	11
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	12
Приложения	
Фонд оценочных средств	13
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	25

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Важная проблема организации, действующей в условиях рынка - выживание и обеспечение непрерывного развития. Каждая организация, решая эту проблему, идет своим путем. Но всех их объединяет одно - кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных стратегий. Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде растут, система управления должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуации стратегий.

Цель изучения учебной дисциплины «Методы разработки стратегии» - теоретическая и практическая подготовка в области использования методов разработки стратегий и выбора конкретных стратегических альтернатив.

Задачи учебной дисциплины «Методы разработки стратегии»:

- изучение основных понятий, концепций и моделей стратегического развития организаций;
- знакомство с современными подходами и тенденциями в стратегическом управлении организацией;
- изучение методических основ выбора рациональной стратегии в соответствии с реальной ситуацией;
- знакомство с инструментарием выбора стратегий организации.

2. Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<p>УК-1.1. – Анализирует, верифицирует, оценивает полноту и достаточность информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости прилагает усилия для дополнения недостающей информации.</p> <p>УК-1.2. – Грамотно, логично, аргументированно формирует собственные суждения и оценку информации; отличает факты от мнений, интерпретаций.</p> <p>УК-1.3. – Разрабатывает альтернативные стратегии действий, в том числе в ситуации неопределенности и турбулентности, на основе критического анализа и системного подхода.</p> <p>УК-1.4. – Принимает обоснованное решение, определяет и оценивает практические последствия возможных решений задачи.</p> <p>УК-1.5. – Способен систематизировать результаты коллективной интеллектуальной деятельности и разрабатывать на этой основе стратегию дальнейшего поведения в проблемной ситуации.</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сущность стратегии организации и методы выработки, обоснования, оценки стратегий организаций в различных сферах деятельности; – способы повышения конкурентоспособности организации; – процедуры налаживания деятельности по прогнозированию и планированию в организации; – способы повышения конкурентоспособности организации; – последовательность этапов разработки стратегического плана. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пользоваться методиками выработки и обоснования стратегий – пользоваться методиками оценки стратегий; – разрабатывать различные стратегические рекомендации по развитию организации; – организовывать стратегическое планирование в организации. <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыком постановки обоснованных стратегических целей; - навыком осуществления обоснованного выбора стратегической альтернативы; - навыком разработки стратегических планов.

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	3 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (экзамен)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	56	56
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	30	30
- решение задач;	5	5
- подготовка к итоговому контролю	20	20
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Понятие стратегии и подходы к ее формированию	28	1	2	25
2	Рыночные стратегии и стратегии диверсификации	25	1	-	24
3	Современные формы стратегической интеграции	27	1	2	24
4	Функциональные стратегии организации	28	2	2	24
5	Стратегические преобразования в организации	27	1	2	24
	Всего:	135	6	8	121

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Понятие стратегии и подходы к ее формированию

Понятие стратегии. Факторы, влияющие на стратегию. Элементы стратегии. Виды стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегическое решение. Подходы к разработке стратегии. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии. Выявление и анализ стратегических проблем. Анализ действующей стратегии. Предпосылки эффективной реализации стратегии.

Раздел 2. Рыночные стратегии и стратегии диверсификации

Понятие и разновидности базовых стратегий. Понятие конкурентной стратегии. Стратегия лидерства в низких издержках. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. «Ролевые» рыночные стратегии. Понятие диверсификации. Типы диверсификации. Стратегический анализ диверсификации. Стратегии диверсификации. Диверсифицированная и не диверсифицированная фирма.

Раздел 3. Современные формы стратегической интеграции

Понятие и типы интеграции. Организационные формы интеграции инсорсингового типа. Организационные формы интеграции аутсорсингового типа. Финансово-промышленные группы. Стратегические сети.

Раздел 4. Функциональные стратегии организации

Производственно – технологическая стратегия (стратегия размещения и специализации производства, технологическая стратегия, ресурсная стратегия, стратегия качества, стратегия инноваций). Финансово – инвестиционная стратегия (понятие финансовой стратегии и финансового стратегического планирования, стратегия привлечения финансовых ресурсов, стратегия финансового инвестирования, стратегический подход к управлению текущими финансовыми операциями, стратегии управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости фирмы). Стратегия развития персонала (стратегия привлечения и отбора персонала, стратегия развития персонала, стратегия перемещения персонала). Стратегия маркетинговой деятельности (место маркетинга в стратегическом управлении компанией, стратегия управления товаром, стратегии товародвижения, стратегии ценообразования, стратегии воздействия на потребителей).

Раздел 5. Стратегические преобразования в организации

Предпосылки стратегических преобразований. Этапы стратегических преобразований. Причины сопротивления организационным изменениям.

3.3 Практические занятия (семинары)

3.3.1 Заочная форма обучения

Практические занятия (семинары) 3 семестр

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Понятие стратегии и подходы к ее формированию»	2
2	3	Работа в малых группах «Современные формы стратегической интеграции»	2
3	4	Работа в малых группах «Функциональные стратегии организации»	2
4	5	Работа в малых группах «Стратегические преобразования в организации»	2
Всего:			8

4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. М.: ИНФРА-М, 2018. – 276 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/975795>.

2. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 320 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884225>.

4.2 Дополнительная литература

1. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Н. Родионова. - 3-е изд., испр. и перераб. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. - 106 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/774157>.

2. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 290 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/952274>.

4.3 Периодические издания

1. «Коммерсант - Деньги» <http://www.kommersant.ru/money>.

2. «Конкурент» <http://www.konkurent.ru/>.

3. «Профиль» <http://www.profile.ru/>.

4. «Секрет фирмы» <http://www.kommersant.ru/sf>.

5. «Эксперт» <http://expert.ru/>.

6. «Экономические стратегии» <http://www.inesnet.ru/magazine/>.

4.4 Интернет-ресурсы

1. Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов <http://www.aup.ru/>.

2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/>.

3. Сайт о стратегическом управлении и планировании <http://www.stplan.ru>.

4. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <http://grebennikon.ru>.

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий: освоение теоретических основ и приобретение практических навыков разработки стратегии организации. Задачи: систематизировать практический опыт современной разработки стратегий; приобрести практические навыки разработки стратегий. Преимущественными формами практических занятий являются кейс – анализ и дискуссия. *Кейс-анализ*. Обучающиеся делятся четыре группы и выполняют ситуационные задания или отдельный кейс. Затем представители групп докладывают результаты и аргументируют позицию группы. В ходе обсуждения

определяются верные ответы. Данный вид практики сочетает индивидуальную и групповую работу обучающихся. *Дискуссия* используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют определенное представление о предмете обсуждения, а преподаватель хочет систематизировать и углубить понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знакомстве с мнением других людей или в изменении своих установок. Обсуждение проблем может принести больше пользы, чем знакомство с фактами.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

В образовательном процессе применяются аудитории 310, 412.

Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес-курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)

- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 304.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный – 1 шт.

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA –1 шт.

Экран на штативе 180x180см Dinon Tripod – 1 шт.

Доска маркерно - магнитная – 1 шт.
Доска классная -1 шт.
29 посадочных мест.

Аудитория 310.
Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.
Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.
Доска классная -1 шт.
29 посадочных мест.

Аудитория 412.
Доска магнитно-маркерная - 2 шт.
Проектор EPSON EB 530 (1024x768) - 1 шт.
Экран для проектора.
Трибуна M007103914 - 1 шт.
52 посадочных места.

Аудитория 420
Доска классная - 1 шт.
Трибуна M007103914 - 1 шт.
Экран настенный MW – 1 шт.
68 посадочных мест.

К рабочей программе прилагаются:

1. Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

Фонд оценочных средств

по дисциплине
«Методы разработки стратегий»

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Форма обучения
заочная

Уфа 2022

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент по дисциплине «Методы разработки стратегий».

Составитель: И.Я. Рувенный

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономической теории и социально-экономической политики

Заведующий кафедрой
экономической теории и
социально-экономической политики

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Методы разработки стратегий».

Раздел 1 – Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Методы разработки стратегий»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Заочная форма обучения

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	3 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (экзамен)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	56	56
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	30	30
- решение задач;	5	5
- подготовка к итоговому контролю	20	20
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сущность стратегии организации и методы выработки, обоснования, оценки стратегий организаций в различных сферах деятельности; – способы повышения конкурентоспособности организации; – процедуры налаживания деятельности по прогнозированию и планированию в организации; – способы повышения конкурентоспособности организации; – последовательность этапов разработки стратегического плана. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пользоваться методиками выработки и обоснования стратегий – пользоваться методиками оценки стратегий; 	<p>Тестирование по лекционному материалу (блок А). Письменные домашние работы (блок С). Устное индивидуальное собеседование – опрос (блок D).</p>

	<p>– разрабатывать различные стратегические рекомендации по развитию организации;</p> <p>– организовывать стратегическое планирование в организации.</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыком постановки обоснованных стратегических целей;</p> <p>- навыком осуществления обоснованного выбора стратегической альтернативы;</p> <p>- навыком разработки стратегических планов.</p>	
--	--	--

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи/задания /вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект (проект)
1	Понятие стратегии и подходы к ее формированию	4	1/-/12	-	4
2	Рыночные стратегии и стратегии диверсификации	4	1/-/12	-	4
3	Современные формы стратегической интеграции	4	2/1/12	-	4
4	Функциональные стратегии организации	4	1/-/12		4
5	Стратегические преобразования в организации	4	1/-/12		4
	Всего	20	6/1/60	-	20

Оценочные средства

Блок А

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Фонд тестовых заданий по дисциплине:

1. Интегрированный рост организации предполагает:
 - 1.1 Расширение деятельности в традиционной для организации отрасли;
 - 1.2 Реализацию новой продукции на существующем рынке;
 - 1.3 Реализацию новой продукции на новых рынках.

2. Стратегия минимизации издержек нацелена:
 - 2.1 На обеспечение более низких издержек по сравнению с конкурентами;
 - 2.2 На придание продукту отличительных свойств, которые важны для покупателя;
 - 2.3 На создание более выгодного имиджа организации.

3. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:
 - 3.1 Активную атаку на лидера;

- 3.2 Ведение интенсивной конкурентной борьбы;
- 3.3 Охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

4. Стратегия для отрасли на этапе спада - это:

- 4.1 Стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;
- 4.2 Стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
- 4.3 Стратегия «сбора урожая».

5. Стратегия управления персоналом относится:

- 5.1 К функциональным стратегиям;
- 5.2 К базовым стратегиям;
- 5.3 К отраслевым стратегиям.

6. Какая стратегия отсутствует в «стратегической пирамиде»?

- 6.1 Корпоративная стратегия;
- 6.2 Стратегия горизонтальной интеграции;
- 6.3 Деловая стратегия.

7. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия не входит:

- 7.1 Корпоративная стратегия;
- 7.2 Функциональные стратегии;
- 7.3 Бизнес-стратегия.

8. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- 8.1 Концентрированного роста;
- 8.2 Диверсификации;
- 8.3 Сокращения.

9. Какой тип стратегии выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

- 9.1 Стратегию развития рынка;
- 9.2 Стратегию глубокого проникновения на рынок.
- 9.3 Стратегию диверсификации.

10. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- 10.1 Интегрированного роста;
- 10.2 Диверсификации;
- 10.3 Сокращения.

11. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- 11.1 Стратегия развития продукта;
- 11.2 Стратегия «сбора урожая»;
- 11.3 Стратегия конгломератной диверсификации.

12. Наименее рискованный вариант стратегии среди общих стратегических альтернатив:

- 12.1 Ограниченный рост;
- 12.2 Сокращение;
- 12.3 Сочетание.

13. Какая стратегия используется в случае, когда рынок является растущим или еще не насыщенным:

- 13.1 Стратегия развития рынка;
- 13.2 Стратегия более глубокого проникновения на рынок;
- 13.3 Стратегия диверсификации.

14. Стратегия обратной вертикальной интеграции – это:

- 14.1 Стратегия концентрированного роста;
- 14.2 Стратегия интегрированного роста;
- 14.3 Стратегия диверсификации.

15. Фирма приобретает поставщика, реализуя стратегию:

- 15.1 Обратной вертикальной интеграции;
- 15.2 Вперед идущей вертикальной интеграции;
- 15.3 Горизонтальной интеграции.

16. Риск стратегии дифференциации:

- 16.1 Подражания других фирм;
- 16.2 Конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- 16.3 Специализация конкурентами своей продукции.

17. Что является конечным результатом стратегического менеджмента:

- 17.1 Создание предпринимательского сектора экономики страны;
- 17.2 Создание и развитие потенциала организации;
- 17.3 Анализ результатов деятельности.

18. Предметом стратегического менеджмента является:

- 18.1 Расстановка персонала по рабочим местам;
- 18.2 Достижение будущей эффективности;
- 18.3 Осуществление коммуникаций внутри организации.

19. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:

19.1 На обеспечение более низких издержек по сравнению с конкурентами;

19.2 На наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;

19.3 На создание более выгодного имиджа организации, марки продуктов.

20. В миссии фирмы могут быть отражены:

20.1 Потребители;

20.2 Конкурентные преимущества;

20.3 Все ответы верны.

Блок В.

Типовые задачи для решения:

Раздел 1. Понятие стратегии и подходы к ее формированию.

Задача 1.1. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Предложите миссию для данной компании.

Раздел 2. Рыночные стратегии и стратегии диверсификации.

Задача 2.1. По мнению М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными.

2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами.

3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Как вы думаете, при каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию? Приведите примеры, подтверждающие вашу точку зрения.

Раздел 3. Современные формы стратегической интеграции.

Задача 3.1. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель – выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Определите тип используемой конкурентной стратегии. Приведите примеры использования данной стратегии.

Задача 3.2. На заводе медицинского оборудования в Нижегородской области создано производство одноразовых шприцев, которое стало третьим по величине в России. Для завода, который до этого выпускал перевязочные материалы, медицинский инструмент и системы для переливания крови, это новое направление бизнеса. Какая стратегия реализована в данном случае? Какие причины, по вашему мнению, привели к необходимости использования этой стратегии?

Раздел 4. Функциональные стратегии организации.

Задача 4.1. Некогда прибыльный бизнес компании, производящей велосипеды различных марок, столкнулся с прекращением роста, а затем падением доходности. Представьте, что компания наняла вас в качестве бизнес-консультанта. От вас ожидают, что в течение короткого периода времени вы предложите действенные меры по выводу компании из кризиса.

Раздел 5. Стратегические преобразования в организации.

Задача 5.1. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении как работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Блок С.

С.0 Учебным планом не предусмотрено написание курсовых работ

Темы курсовых работ:

1. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.
2. Маркетинговая стратегия организации.
3. Миссия и стратегические цели организации.
4. Повышение конкурентоспособности организации на основе нематериальных активов.
5. Понятие и стратегии вертикальной интеграции.
6. Понятие и стратегии диверсификации.
7. Понятие стратегии и факторы, влияющие на ее выбор.
8. Процесс разработки стратегии организации.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в выполнении стратегии.
10. Ресурсы, компетенции и ценностная цепочка организации.
11. Слияния и приобретения организаций.
12. Современные формы стратегической интеграции (инсорсинг, аутсорсинг, финансово-промышленные группы).
13. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
14. Стратегии концентрированного роста.
15. Стратегическая пирамида: корпоративная, деловая и функциональная стратегия.
16. Стратегический анализ потенциала организации.
17. Стратегия управления персоналом организации.
18. Сущность и принципы стратегического партнерства.
19. Технологическая стратегия организации.
20. Финансовая стратегия организации.

Типовые задания:

Раздел 4. Функциональные стратегии организации.

Задание. Идея заняться бизнесом у Марии Пилипенко родилась случайно, и она открыла в Дубне первый магазин женских пальто. Поначалу торговля шла удачно, но постепенно пошла на спад. «Хороший для открытия и раскрутки слоган «первый магазин пальто» сыграл с нами злую шутку весной, – признается Мария Пилипенко. – Покупатели, уверенные, что в нашем магазине можно найти только верхнюю одежду, просто перестали к нам приходить». Чтобы преодолеть фактор сезонности и заявить о себе как о магазине женской одежды с широким ассортиментом, партнеры взяли кредит и включили в товарный ассортимент внесезонную одежду и аксессуары. Также решено было открыть второй магазин в городе. Одежда в магазинах с вывеской «Марго» считается недешевой. Но предпринимательницы утверждают, что для качественной и модной одежды, которую они напрямую закупают у российских и белорусских фабрик, это нормальная цена, ведь торговая наценка в их магазинах не превышает уровень 50-60%. «У нас свыше полутора десятков поставщиков. Покупателю нравится наш ассортимент, и он ценит, что мы не продаем «Турцию», – говорит Мария Пилипенко. В своем городе компаньоны заняли свободную нишу, но в полной мере использовать эту фору не смогли – обороты магазинов растут медленно. Тем не менее, потенциал для более интенсивного роста торгового бизнеса есть, считают предпринимательницы. Один из признаков растущей покупательской способности населения – повышенный спрос на стройматериалы и бытовую технику. Между тем «одеваться» местные жители привыкли в Москве. В самой Дубне сильных конкурентов у магазинов «Марго» нет: два дешевых рынка, а из сетей в городе обосновались занимающие нишу молодежной одежды Sela и «Твое». Открывшийся еще один магазин верхней одежды продает пальто лишь одной фабрики и проигрывает по модельному ряду. Как признает Мария Пилипенко, пальто поставщиков «Марго» можно встретить на Черкизовском рынке в Москве, но на 10–15% дороже. Казалось бы, явное преимущество в цене должно заставить покупателя выбирать магазины в Дубне. Иногда так и происходит – покупательницы возвращаются за пальто, которое присмотрели, но лишь после того, как съездят в Москву и проведут самостоятельное маркетинговое исследование. Женщины 20-45 лет, приобретающие одежду на местных рынках, а также на рынках и в магазинах Москвы, – так определяют свою целевую аудиторию сами предпринимательницы. Особняком стоит еще одна довольно многочисленная категория потенциальных покупателей – дамы, которые одежду почти не покупают. «Это специфика маленького города, – уверена Мария Пилипенко. – Дело в том, что у нас никто не будет удивляться и тем более осуждать человека, постоянно ходящего на работу в одном и том же». В маленьком городе, где все друг друга знают, не принято наряжаться: дресс - код у работодателей не принят, а «выйти» некуда. «Если суметь донести до этих людей, что хорошая одежда приносит удовольствие и придает уверенность, вызывает к ним интерес других и помогает продвижению по службе, это позитивно скажется на наших продажах», – убеждена Пилипенко. Пытаясь стимулировать спрос, хозяйки магазинов активно экспериментируют. «Горожанам не свойственно готовить сани летом. Сезон прошел, и люди говорят: слава богу, что мы не потратились в этом году на

пальто, – рассказывает Мария Пилипенко. – Поэтому приходится проводить распродажу перед началом сезона. Ни о чем не подозревающие жители Дубны уже подверглись воздействию практически всех инструментов традиционной рекламы и клиентоориентированного маркетинга: наружная реклама и реклама в газетах, директ-мейл, дисконтные карты и программы лояльности, подарочные акции, кросс-маркетинговые программы (с прачечной и салоном красоты), партнерская программа с банком, позволяющая кредитовать клиентов. Наконец, целевые акции для будущих мам, мультики для детей покупательниц, индивидуальные скидки. Конечно, не все это разнообразие работает. Так, провалилась совместная акция магазинов «Марго» с салоном красоты. Ни один из покупателей, получивших в подарок бесплатный абонемент на косметические процедуры, не воспользовался этой услугой – оформление приглашения не вызывало ассоциаций с элитным салоном красоты. Не дала эффекта попытка рекламировать свои магазины в местных газетах. Не сработала и целевая реклама в женских консультациях. А опрос среди покупателей показал, что большинство жителей Дубны узнали об открытии магазина от своих знакомых и родственников. Марию Пилипенко вдохновляют перспективы, которые открываются с развитием Дубны. Дубна превратится в крупнейший российский научно-внедренческий центр, что привлечет новые инвестиции, увеличит население города и, предположительно, его доходы. Правда, подобное укрепление имеет и обратную сторону – приход одежного ритейла. Предпринимательницы понимают, что рано или поздно придется выбирать между собственным бизнесом и франшизой. А пока потенциальные клиенты совершают марш-броски в столицу, хозяйки магазинов «Марго» совершенствуют программу лояльности и ищут новые аргументы, которые смогут убедить жителей Дубны покупать одежду в родном городе.

Вопросы.

1. Определите стратегическую альтернативу, которой придерживается магазин «Марго».
2. Какую стратегическую альтернативу в будущем можно рекомендовать магазину «Марго»?
3. Разработайте предложения по продвижению одежды магазина «Марго» и повышению объема продаж.

Блок D.

Экзаменационные вопросы:

Понятие и элементы стратегии.

2. Внешние факторы, влияющие на стратегию.
3. Внутренние факторы, влияющие на стратегию.
4. Содержание стратегии как документа.
5. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии.
6. Предпосылки эффективной реализации стратегии.
7. Общая характеристика «стратегической пирамиды».
8. Характеристика «стратегической пирамиды»: корпоративная стратегия.

9. Характеристика «стратегической пирамиды»: деловая стратегия.
10. Характеристика «стратегической пирамиды»: функциональные стратегии.
11. Общая характеристика стратегической модели Портера.
12. Стратегическая модель Портера: стратегия преимущества по издержкам.
13. Стратегическая модель Портера: стратегия дифференциации.
14. Стратегическая модель Портера: стратегия концентрации.
15. Сущность наступательных и оборонительных стратегий.
16. Наступательные стратегии для сохранения конкурентных преимуществ.
17. Оборонительные стратегии для сохранения конкурентного преимущества.
18. Общая характеристика стратегических альтернатив.
19. Общие стратегические альтернативы: сокращение.
20. Общие стратегические альтернативы: ограниченный рост.
21. Общие стратегические альтернативы: рост.
22. Общие стратегические альтернативы: сочетание.
23. Стратегии концентрированного роста: стратегия более глубокого проникновения на рынок.
24. Стратегии концентрированного роста: стратегия развития рынка.
25. Стратегии концентрированного роста: стратегия разработки товара.
26. Сущность и мотивы интеграции.
27. Стратегии интегрированного роста: горизонтальная интеграция.
28. Стратегии интегрированного роста: вертикальная вперед идущая интеграция.
29. Стратегии интегрированного роста: обратная интеграция.
30. Сущность инсорсинга и аутсорсинга.
31. Организационные формы интеграции инсорсингового типа.
32. Организационные формы интеграции аутсорсингового типа.
33. Преимущества и недостатки интеграции.
34. Сущность и мотивы диверсификации.
35. Стратегии диверсифицированного роста: стратегия связанной диверсификации.
36. Стратегии диверсифицированного роста: стратегия несвязанной диверсификации.
37. Преимущества и недостатки диверсификации.
38. Разработка стратегий в зависимости от отраслевой ситуации.
39. Сущность и признаки новой отрасли.
40. Стратегии в новых отраслях.
41. Сущность и признаки зрелой отрасли.
42. Стратегии в зрелых отраслях.
43. Сущность и признаки отрасли в состоянии стагнации или спада.
44. Стратегии в отраслях в состоянии стагнации или спада.
45. Сущность и признаки раздробленной отрасли.

46. Стратегии в раздробленных отраслях.
47. Разработка стратегии в зависимости от позиции фирмы в отрасли.
48. Сущность и признаки фирм – лидеров.
49. Стратегии фирм – лидеров.
50. Сущность и признаки фирм, находящихся на вторых ролях.
51. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях.
52. Сущность и признаки слабого бизнеса.
53. Стратегии для слабого бизнеса.
54. Стратегические сети.
55. Понятие производственно – технологической стратегии.
56. Виды производственно – технологической стратегии.
57. Понятие стратегии развития персонала.
58. Виды стратегии развития персонала.
59. Понятие стратегии маркетинговой деятельности.
60. Виды стратегии маркетинговой деятельности.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Лекции. Лекции являются одной из основных форм преподавания дисциплины «Методы разработки стратегии». Основу лекции составляют определенные темы, сущность и содержание предмета исследования. Лекция пробуждает мысль, вырабатывает взгляд на науку, помогает уяснить основные идеи. Обучающиеся могут репликой уточнить или усилить определенный аспект лекции, соответствующей реакцией одобрить или усомниться в том или ином положении. При этом создается атмосфера совместной работы лектора и аудитории. На усмотрение преподавателя лекция может проводиться в виде дискуссии с обсуждением конкретных примеров из российской практики на основе заранее распечатанных лекций, переданных преподавателем обучающимся в электронном виде. Данная форма проведения лекционных занятий, считается, на наш взгляд, прогрессивной, т. к. обучающиеся делают только лишь поясняющие для себя записи.

Практические занятия и активные формы обучения. Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, приглашение практиков в аудиторию, практикующие упражнения, посещение реальных организаций, применение аудиовизуальных средств (просмотр учебных видеofilмов). На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал и подготовиться к зачету. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Проведение экзамена. Оценивающая функция экзаменов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель-экзаменатор оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если экзамены принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям. Экзаменационные билеты включают в себя три теоретических вопроса. Экзамен проводится в письменной форме. На экзаменационную оценку при этой форме экзамена влияют содержательность, глубина раскрытия письменных ответов и логика мышления. На усмотрение преподавателя, экзамен может проводиться и в устной форме.

Самостоятельная работа обучающихся. Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы стратегического менеджмента. Глубокое усвоение стратегического менеджмента предполагает обращение к его истории становления и развития, знание классических и современных концепций. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов стратегического менеджмента посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка обучающихся к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект. Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала.

Методические указания к курсовому проектированию. Обучающиеся в процессе выполнения курсовой работы максимально задействуют свой творческий и интеллектуальный потенциал, так как в курсовой работе требуется провести всесторонний анализ объекта исследования и наметить рекомендации по совершенствованию его стратегической деятельности. В начале выполнения курсовой работы обучающимся выдается типовое задание и план выполнения работы. Проверенная работа, содержащая рецензию, в которой указываются достоинства и недостатки, защищается обучающимся перед преподавателем.

Подготовка обучающихся к экзамену. Начинать готовиться к экзамену необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к экзамену, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до экзамена повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к экзамену рекомендуется проводить по следующей схеме:

- выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;
- изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;
- обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);
- вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;
- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Преподаватель на экзамене проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.