

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И. о. проректора по учебной работе

Василенко В. Н.

(подпись)

(Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ
(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.05.01 Экономическая безопасность

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

ЭКОНОМИСТ

(в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 сентября 2013 г. N 1061

"Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования" (с изменениями и дополнениями)

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент и маркетинг» (СММ) является формирование у обучающихся теоретических знаний, практических умений и навыков, ориентированных на организационно-управленческую и научно-исследовательскую деятельность, что позволит освоить профессиональные компетенции по обеспечению развития и безопасности организаций в области разработки и реализации стратегических задач и решений.

К основным задачам дисциплины относятся:

изучение научных основ методологии стратегического менеджмента и маркетинга, применение которых обеспечивает организации эффективную деятельность и безопасность в рыночных условиях;

овладение теоретическими знаниями и практическими навыками принятия и реализации оптимальных стратегических организационно-управленческих решений и планов;

развитие способностей к проведению стратегического анализа и овладение группой методов и приёмов выработки и реализации конкурентной стратегии, оценки эффективности выбранной стратегии;

формирование практических навыков по разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по её реализации.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины студент должен:

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (результат освоения)	В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
1	ОК-8	способностью принимать оптимальные организационно-управленческие решения	методологические и методические основы системы стратегического менеджмента и маркетинга	использовать методический инструментарий стратегического анализа	способностями использовать и навыками применять знания при принятии и обосновании оптимальных организационно-управленческих решений с целью обеспечения стратегического развития и безопасности
2	ПК-41	способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по её реализации	методы и приёмы выработки и реализации стратегии развития организации и обеспечению её экономической безопасности	проводить стратегический анализ и выявлять внешние и внутренние угрозы стратегического развития, оценивать последствия принятых стратегических решений	навыками индивидуальной и командной работы по формированию стратегических решений и планов развития организации

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление организацией (предприятием)» относится к базовой части блока Б 1 учебного плана и изучается в 6 семестре 3 года обучения.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр 6
Общая трудоемкость дисциплины	216	216
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	104,2	104,2
Лекции	40	40
Практические занятия (ПЗ)	60	60
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	60	60
Консультации текущие	2,2	2,2
Консультации перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
Самостоятельная работа:	78	78
Проработка материалов учебников и Интернет	20	20
Подготовка к выполнению реферативных заданий	40	40
Выполнение домашних заданий	8	8
Подготовка и выполнение тестовых заданий	10	10
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	33,8

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, акад. час.
1	Методологические основы маркетинга	Понятие маркетинга и его среда. Принципы и функции маркетинга. Эволюция маркетинга как науки. Роль маркетинга в деятельности организации. Основные субъекты маркетинговой деятельности. Концепция маркетинга. Комплекс маркетинга	10
2	Товар и товарная политика	Товар в маркетинговой деятельности. Сущность и характеристика товара. Виды товаров и их классификация. Конкурентоспособность товара. Жизненный цикл товара. Разработка новых видов товаров. Сущность и содержание товарной политики. Формирование товарной политики и рыночной стратегии	12
3	Цена и ценовая политика	Понятие и виды цен. Ценовая эластичность спроса. Особенности и стадии процесса ценообразования. Методы ценообразования, их преимущества и недостатки. Разработка ценовой политики. Связь ценовой политики с остальными элементами маркетинговой стратегии	10
4	Рынок, его исследование и сегментирование	Рынок как предпосылка маркетинговой деятельности. Виды рынков. Спрос как основная характеристика рынка. Целевые рынки предприятия. Сегментация рынка, ее критерии и виды. Комплексное исследование товарного рынка. Цели, задачи и методы исследования рынка	12
5	Система продвижения товара на рынок	Система ФОССТИС (формирование спроса и стимулирование сбыта) и ее составляющие. Основные мероприятия ФОССТИС. Реклама и ее виды. Оценка и измерение эффективности рекламы. Товародвижение и его основные каналы. Сущность, содержание и виды маркетинговых коммуникаций	10
6	Стратегическое управление маркетинговой деятельностью	Роль и значение маркетинга в разработке конкурентных стратегий. Особенности разработки маркетинговой стратегии. Система показателей, контролирующей достижение маркетинговой стратегии. Организация деятельности маркетинговой службы на предприятии. Организационные структуры маркетинга	12
7	Методологические	Роль стратегического управления в менеджменте и бизнесе.	10

	основы стратегического менеджмента	Сущность и характеристика стратегического управления. Система стратегического управления. Функции стратегического управления. Принципы стратегического управления.	
8	Общая концепция стратегического управления	Особенности принятия оптимальных стратегических и организационно-управленческих решений. Принципы стратегического управления. Первоначальная концепция стратегического управления. Факторы и уровни стратегического управления. Основные объекты стратегического управления. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента	10
9	Эволюция развития стратегического менеджмента	Предпосылки развития стратегического менеджмента как науки. Основные этапы развития стратегического менеджмента. Эволюция основных видов стратегического управления. Научные школы стратегического менеджмента. Предписывающие и описательные школы стратегического менеджмента	18
10	Анализ среды	Понятие и характеристика внешней и внутренней среды. Анализ макроокружения. Анализ непосредственного окружения. Анализ внутренней среды. Инструменты анализа внутренней среды	14
11	Миссия и цели организации	Целевое начало в деятельности организации. Миссия организации. Цели организации. Требования к формулированию целей. Технология установление целей (целеполагания)	14
12	Портфельный анализ	Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица БКГ. Матрицы McKinsey и General Electric. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC). Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц. Характеристики стадий жизненного цикла отрасли. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абея. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)	14
13	Разработка стратегии	Общее понятие стратегии. Основные области выработки стратегии. Классификация стратегий. Эталонные (базисные) стратегии. Процесс выработки стратегии. Разработка стратегий функциональных подсистем. Развитие корпоративной стратегии. Особенности разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организаций	18
14	Выполнение стратегии	Задачи и стадии выполнения стратегии. Области проведения стратегических изменений. Система стратегических изменений. Оргструктура и оргкультура как основные объекты стратегических изменений. Органичность стратегических изменений. Лидирующие стратегические изменения. Управление процессом реализации стратегических изменений. Программа конкретных действий. Стратегический контроль. Особенности реализации стратегии обеспечения экономической безопасности организаций	14
			178

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак.час	ПЗ, ак.час	СРО, ак.час
1	Методологические основы маркетинга	2	4	4
2	Товар и товарная политика	2	4	6
3	Цена и ценовая политика	2	4	4
4	Рынок, его исследование и сегментирование	2	4	6
5	Система продвижения товара на рынок	2	4	4
6	Стратегическое управление маркетинговой деятельностью	2	4	6
7	Методологические основы стратегического менеджмента	2	4	4
8	Общая концепция стратегического управления	2	4	4
9	Эволюция развития стратегического менеджмента	4	6	8
10	Анализ среды	4	4	6
11	Миссия и цели организации	4	4	6
12	Портфельный анализ	4	4	6
13	Разработка стратегии	4	6	8
14	Выполнение стратегии	4	4	6
	<i>всего</i>	40	60	78

5.2.1 Лекции

№	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоёмкость, акад. часы
1	Методологические основы маркетинга	Понятие маркетинга и его среда. Принципы и функции маркетинга. Эволюция маркетинга как науки. Роль маркетинга в деятельности организации. Основные субъекты маркетинговой деятельности. Концепция маркетинга. Комплекс маркетинга. Эволюция маркетинга как науки	2
2	Товар и товарная политика	Товар в маркетинговой деятельности. Сущность и характеристика товара. Виды товаров и их классификация. Конкурентоспособность товара. Жизненный цикл товара. Разработка новых видов товаров. Сущность и содержание товарной политики. Формирование товарной политики и рыночной стратегии	2
3	Цена и ценовая политика	Понятие и виды цен. Ценовая эластичность спроса. Особенности и стадии процесса ценообразования. Методы ценообразования, их преимущества и недостатки. Разработка ценовой политики. Связь ценовой политики с остальными элементами маркетинговой стратегии	2
4	Рынок, его исследование и сегментирование	Рынок как предпосылка маркетинговой деятельности. Виды рынков. Спрос как основная характеристика рынка. Целевые рынки предприятия. Сегментация рынка, ее критерии и виды. Комплексное исследование товарного рынка. Цели, задачи и методы исследования рынка	2
5	Система продвижения товара на рынок	Система ФОССТИС (формирование спроса и стимулирование сбыта) и ее составляющие. Основные мероприятия ФОССТИС. Реклама и ее виды. Оценка и измерение эффективности рекламы. Товародвижение и его основные каналы. Сущность, содержание и виды маркетинговых коммуникаций	2
6	Стратегическое управление маркетинговой деятельностью	Роль и значение маркетинга в разработке конкурентных стратегий. Особенности разработки маркетинговой стратегии. Система показателей, контролирующих достижение маркетинговой стратегии. Организация деятельности маркетинговой службы на предприятии. Организационные структуры маркетинга	2
7	Методологические основы стратегического менеджмента	Роль стратегического управления в менеджменте и бизнесе. Сущность и характеристика стратегического управления. Система стратегического управления. Функции стратегического управления. Принципы стратегического управления.	2
8	Общая концепция стратегического управления	Особенности принятия оптимальных стратегических и организационно-управленческих решений. Принципы стратегического управления. Первоначальная концепция стратегического управления. Факторы и уровни стратегического управления. Основные объекты стратегического управления. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента	2
9	Эволюция развития стратегического менеджмента	Предпосылки развития стратегического менеджмента как науки. Основные этапы развития стратегического менеджмента. Эволюция основных видов стратегического управления. Научные школы стратегического менеджмента. Предписывающие и описательные школы стратегического менеджмента	4
10	Анализ среды	Понятие и характеристика внешней и внутренней среды. Анализ макроокружения. Анализ непосредственного окружения. Анализ внутренней среды. Инструменты анализа внутренней среды	4
11	Миссия и цели организации	Целевое начало в деятельности организации. Миссия организации. Цели организации. Требования к формулированию целей. Технология установление целей (целеполагания)	4

12	Портфельный анализ	Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица БКГ. Матрицы McKinsey и General Electric. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC). Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц. Характеристики стадий жизненного цикла отрасли. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)	4
13	Разработка стратегии	Общее понятие стратегии. Основные области выработки стратегии. Классификация стратегий. Эталонные (базисные) стратегии. Процесс выработки стратегии. Разработка стратегий функциональных подсистем. Развитие корпоративной стратегии. Особенности разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организаций	4
14	Выполнение стратегии	Задачи и стадии выполнения стратегии. Области проведения стратегических изменений. Система стратегических изменений. Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений. Лидирующие стратегические изменения. Органичность стратегических изменений. Управление процессом реализации стратегических изменений. Программа конкретных действий. Стратегический контроль Особенности реализации стратегии обеспечения экономической безопасности организаций	4
			40

5.2.2 Практические занятия

№	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоёмкость, акад. час
1	Методологические основы маркетинга	Анализ понятия «маркетинг».	2
		Эволюция маркетинга как науки	2
2	Товар и товарная политика	Жизненный цикл товара.	2
		Анализ конкурентоспособности товара	2
3	Цена и ценовая политика	Методы ценообразования	2
		Ценовая эластичность спроса	2
4	Рынок, его исследование и сегментирование	Методы исследования рынка	2
		Сегментация рынка и её критерии	2
5	Система продвижения товара на рынок	Каналы продвижения товара на рынок	2
		Эффективность маркетинговых коммуникаций	2
6	Стратегическое управление маркетинговой деятельностью	План и бюджет маркетинга	2
		Разработка Положения о маркетинговой службе	2
7	Методологические основы стратегического менеджмента	Анализ понятий «стратегия» и «стратегический менеджмент»	2
		Система стратегического управления и её составляющие	2
8	Общая концепция стратегического управления	Анализ функций стратегического менеджмента	2
		Формирование и анализ принципов стратегического менеджмента	2
9	Эволюция развития стратегического менеджмента	Анализ исторических предпосылок стратегического менеджмента (стратегемы)	2
		Анализ содержания и особенностей научных школ стратегического менеджмента	4
10	Анализ среды	Анализ внешней среды	2
		Анализ внутренней среды	2
11	Миссия и цели организации	Формирование и анализ миссии организации	2
		Формирование и анализ системы целей организации	2
12	Портфельный анализ	Матричный анализ	2
		Конкурентный анализ. Отраслевой анализ	2
13	Разработка стратегии	Классификация стратегий	2
		Разработка корпоративной стратегии	2

		Формирование стратегий регионального развития	2
14	Выполнение стратегии	Формирование процедур стратегических изменений	2
		Программа действий по реализации стратегии	2
			60

5.2.3 Лабораторный практикум – не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа студентов

№	Наименование раздела дисциплины	Вид СРС	Трудоемкость, час
5 семестр			
1	Методологические основы маркетинга	Проработка материалов по учебникам	1
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	1
2	Товар и товарная политика	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
3	Цена и ценовая политика	Проработка материалов по учебникам	1
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	1
4	Рынок, его исследование и сегментирование	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
5	Система продвижения товара на рынок	Проработка материалов по учебникам	1
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	1
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
6	Стратегическое управление маркетинговой деятельностью	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
7	Методологические основы стратегического менеджмента	Проработка материалов по учебникам	1
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	1
		Подготовка реферата и презентации по заданной теме	2
8	Общая концепция стратегического управления	Проработка материалов по учебникам	1
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	1
		Подготовка реферата и презентации по заданной теме	2
9	Эволюция развития стратегического менеджмента	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка реферата и презентации по заданной теме	4
10	Анализ среды	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
11	Миссия и цели организации	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
12	Портфельный анализ	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
13	Разработка стратегии	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	4
14	Выполнение стратегии	Проработка материалов по учебникам	2
		Проработка материалов по журналам и сайтам Интернет	2
		Подготовка к выполнению практических заданий	2
			78

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература

1. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. <https://urait.ru/bcode/512182>
2. Овсянников, А. А. Стратегический и операционный маркетинг : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 481 с. <https://urait.ru/bcode/545089>

6.2 Дополнительная литература

1. Алексеева, Н. В. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / Н. В. Алексеева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020 — Часть 1 — 2020. — 70 с. <https://e.lanbook.com/book/163929>
2. Захарова, Ю. В. Стратегический менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 61 с. <https://e.lanbook.com/book/144887>
3. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / Н. А. Пашкус [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 225 с. <https://urait.ru/bcode/537104>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

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

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsuet.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gow.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ	http://education.vsuet.ru
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/
Сайт Росстата	http://www.gks.ru

6.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Порядок изучения курса:

- Объем трудоемкости дисциплины – 3 зачетных единицы (108 ак.ч.);
- Виды учебной работы и последовательность их выполнения:
- аудиторная: лекции, практические занятия – посещение в соответствии с учебным расписанием;
- самостоятельная работа: изучение теоретического материала для сдачи тестовых заданий, подготовка к практическим занятиям и к зачёту, выполнение и сдача домашнего задания (в т.ч. реферата электронной презентации по заданной теме) – выполнение в соответствии с графиком контроля текущей успеваемости;
- График контроля текущей успеваемости обучающихся – рейтинговая оценка;
- Состав изученного материала для каждой рубежной точки контроля - рубежный контроль на практических занятиях, домашнее задание;

- Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины: рекомендуемая литература, методические разработки, перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;
- Заполнение рейтинговой системы текущего контроля процесса обучения дисциплины – контролируется на сайте www.vsu.ru;
- Допуск к сдаче зачёта – при выполнении графика контроля текущей успеваемости;
- Прохождение промежуточной аттестации – зачёт.

6.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Используемые виды информационных технологий:

- *«электронная»: персональный компьютер и информационно-поисковые (справочно-правовые) системы;*
- *«компьютерная» технология: персональный компьютер с программными продуктами разного назначения (ОС Windows; ОС ALT Linux; СПС «Консультант плюс», Система профессионального анализа рынка и компаний «Спарк»);*
- *«сетевая»: локальная сеть университета и глобальная сеть Internet.*

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории в соответствии с расписанием для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специальной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории; помещения для самостоятельной работы (а. 251), оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспеченные доступом в электронную информационно-образовательную среду организации; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования (а. 249б). Для проведения занятий лекционного типа предусмотрены учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

8.1 Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

8.2 Для каждого результата обучения по дисциплине (модулю) определяются показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля).**

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

Приложение А
к рабочей программе
Стратегический менеджмент и маркетинг

1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения
- 1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоёмкость дисциплины (модуля) составляет 6 зачётных единиц.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Курс 3 Сессия 3
Общая трудоёмкость дисциплины	216	216
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	17,9	17,9
Лекции	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	2,2	2,2
Консультации перед экзаменом	2	2
Вид аттестации (экзамен)	0,2	0,2
Самостоятельная работа:	191,3	191,3
Проработка материалов учебников и Интернет	50	50
Подготовка к выполнению реферативных заданий	30	30
Выполнение домашних заданий	20	20
Подготовка и выполнение тестовых заданий	20	20
Контрольная работа	21,3	21,3
Подготовка к экзамену (контроль)	50	50

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№	Код компетенции	Содержание компетенции (результат освоения)	В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
1	ОК-8	способностью принимать оптимальные организационно-управленческие решения	методологические и методические основы системы стратегического менеджмента и маркетинга	использовать методический инструментарий стратегического анализа	способностями использовать и навыками применять знания при принятии и обосновании оптимальных организационно-управленческих решений с целью обеспечения стратегического развития и безопасности
2	ПК-41	способность принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по её реализации	методы и приёмы выработки и реализации стратегии развития организации и обеспечению её экономической безопасности	проводить стратегический анализ и выявлять внешние и внутренние угрозы стратегического развития, оценивать последствия принимаемых стратегических решений	навыками индивидуальной и командной работы по формированию стратегических решений и планов развития организации

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Модули/разделы/темы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции	Оценочные средства		Технология оценки (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Методологические основы маркетинга	ПК-41	Вопросы к экзамену	41-46 (3.1.2)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ПК-41	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	88 (3.2.2) 116-118 (3.3.2)	Представление на практическом занятии
2	Товар и товарная политика	ОК-8	Вопросы к экзамену	1-8 (3.1.1)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ОК-8	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	81 (3.2.1) 95-97 (3.3.1)	Представление на практическом занятии
3	Цена и ценовая политика	ОК-8	Вопросы к экзамену	9-14 (3.1.1)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ОК-8	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	82 (3.2.1) 98-100 (3.3.1)	Представление на практическом занятии
4	Рынок, его исследование и сегментирование	ОК-8	Вопросы к экзамену	15-19 (3.1.1)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ОК-8	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	83 (3.2.1) 101-103 (3.3.1)	Представление на практическом занятии
5	Система продвижения товара на рынок	ОК-8	Вопросы к экзамену	20-25 (3.1.1)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ОК-8	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	84 (3.2.1) 104-106 (3.3.1)	Представление на практическом занятии

			заданиям		
6	Стратегическое управление маркетинговой деятельностью	ПК-41	Вопросы к экзамену	47-51 (3.1.2)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ПК-41	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	89 (3.2.2) 119-121 (3.3.2)	Представление на практическом занятии
7	Методологические основы стратегического менеджмента	ПК-41	Вопросы к экзамену	52-55 (3.1.2)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ПК-41	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	90 (3.2.2) 122-124 (3.3.2)	Представление на практическом занятии
8	Общая концепция стратегического управления	ПК-41	Вопросы к экзамену	56-60 (3.1.2)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ПК-41	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	91 (3.2.2) 125-127 (3.3.2)	Представление на практическом занятии
9	Эволюция развития стратегического менеджмента	ПК-41	Вопросы к экзамену	61-65 (3.1.2)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ПК-41	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	92 (3.2.2) 128-130 (3.3.2)	Представление на практическом занятии
		ПК-41	Электронная презентация	162-179 (3.4.1)	Представление на практическом занятии
		ПК-41	Реферат (доклад)	137-154 (3.4.1)	Представление на практическом занятии
10	Анализ среды	ОК-8	Вопросы к экзамену	26-29 (3.1.1)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ОК-8	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	85 (3.2.1) 107-109 (3.3.1)	Представление на практическом занятии
11	Миссия и цели организации	ОК-8	Вопросы к экзамену	30-33 (3.1.1)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ОК-8	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	86 (3.2.1) 110-112 (3.3.1)	Представление на практическом занятии
12	Портфельный анализ	ОК-8	Вопросы к экзамену	34-40 (3.1.1)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ОК-8	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	87 (3.2.1) 113-115 (3.3.1)	Представление на практическом занятии
13	Разработка стратегии	ПК-41	Вопросы к экзамену	66-71 (3.1.2)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ПК-41	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	93 (3.2.2) 131-133 (3.3.2)	Представление на практическом занятии
14	Выполнение стратегии	ПК-41	Вопросы к экзамену	72-80 (3.1.2)	Проверка преподавателем письменного ответа на экзамене
		ПК-41	Подготовка к тестовым и практическим заданиям	94 (3.2.2) 134-136 (3.3.2)	Представление на практическом занятии

3. Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачёт)

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

3.1. Вопросы к экзамену

3.1.1 ОК-2 - способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития России, её место и роль в современном мире в целях формирования гражданской позиции и развития патриотизма

№ задания	Формулировка вопроса
1.	Товар в маркетинговой деятельности.
2.	Сущность и характеристика товара.
3.	Виды товаров и их классификация.
4.	Конкурентоспособность товара.
5.	Жизненный цикл товара.
6.	Разработка новых видов товаров.
7.	Сущность и содержание товарной политики.
8.	Формирование товарной политики и рыночной стратегии.
9.	Особенности принятия оптимальных стратегических и организационно-управленческих решений.
10.	Понятие и виды цен. Ценовая эластичность спроса.
11.	Особенности и стадии процесса ценообразования.
12.	Методы ценообразования, их преимущества и недостатки.
13.	Разработка ценовой политики.
14.	Рынок как предпосылка маркетинговой деятельности.
15.	Виды рынков. Целевые рынки предприятия.
16.	Спрос как основная характеристика рынка.
17.	Сегментация рынка, ее критерии и виды.
18.	Комплексное исследование товарного рынка.
19.	Цели, задачи и методы исследования рынка.
20.	Система ФОССТИС и ее составляющие.
21.	Основные мероприятия ФОССТИС.
22.	Реклама и ее виды.
23.	Оценка и измерение эффективности рекламы.
24.	Товародвижение и его основные каналы.
25.	Сущность, содержание и виды маркетинговых коммуникаций.
26.	Понятие и характеристика внешней и внутренней среды.
27.	Анализ макроокружения.
28.	Анализ непосредственного окружения.
29.	Анализ внутренней среды. Инструменты анализа внутренней среды.
30.	Целевое начало в деятельности организации. Цели организации.
31.	Требования к формулированию целей.
32.	Технология установления целей (целеполагания)
33.	Миссия организации.
34.	Матрица БКГ.
35.	Матрицы McKinsey и General Electric.
36.	Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC).
37.	Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц.
38.	Характеристики стадий жизненного цикла отрасли.
39.	Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля.
40.	Деловой комплексный анализ (проект PIMS)

3.1.2 ПК-41 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации

№ задания	Формулировка вопроса
41.	Понятие маркетинга и его среда.
42.	Принципы и функции маркетинга.
43.	Эволюция маркетинга как науки.
44.	Роль маркетинга в деятельности организации.
45.	Основные субъекты маркетинговой деятельности.
46.	Концепция маркетинга. Комплекс маркетинга.
47.	Роль и значение маркетинга в разработке конкурентных стратегий.
48.	Особенности разработки маркетинговой стратегии.
49.	Система показателей, контролирующая достижение маркетинговой стратегии.
50.	Организация деятельности маркетинговой службы на предприятии.
51.	Организационные структуры маркетинга.
52.	Роль стратегического управления в менеджменте и бизнесе.
53.	Сущность и характеристика стратегического управления.
54.	Система стратегического управления.
55.	Функции и принципы стратегического управления.
56.	Особенности стратегических решений.
57.	Первоначальная концепция стратегического управления.
58.	Факторы и уровни стратегического управления.
59.	Основные объекты стратегического управления.
60.	Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента.
61.	Предпосылки развития стратегического менеджмента как науки.
62.	Основные этапы развития стратегического менеджмента.
63.	Эволюция основных видов стратегического управления.
64.	Научные школы стратегического менеджмента.
65.	Предписывающие и описательные школы стратегического менеджмента.
66.	Общее понятие стратегии.
67.	Основные области выработки стратегии. Классификация стратегий.
68.	Эталонные (базисные) стратегии.
69.	Процесс выработки стратегии. Разработка стратегий функциональных подсистем.
70.	Особенности разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организаций
71.	Развитие корпоративной стратегии.
72.	Задачи и стадии выполнения стратегии.
73.	Области проведения стратегических изменений.
74.	Система стратегических изменений.
75.	Оргструктура и оргкультура как основные объекты стратегических изменений.
76.	Органичность стратегических изменений
77.	Лидирующие стратегические изменения.
78.	Управление процессом реализации стратегических изменений.
79.	Стратегический контроль.
80.	Особенности реализации стратегии обеспечения экономической безопасности организаций

3.2. Тесты (тестовые задания)

3.2.1 ОК-2 - способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития России, её место и роль в современном мире в целях формирования гражданской позиции и развития патриотизма

№ задания	Тестовое задание
81 (тема 2)	1. Товар в маркетинге — это: а) любой продукт деятельности (включая услуги), предназначенный для реализации б) продукт деятельности, предложенный на рынке для продажи по определенной цене и по этой цене пользующийся спросом как удовлетворяющий потребности в) результат соответствующих исследований, разработок и производства г) продукт деятельности становится товаром в момент осуществления по его поводу сделки купли-продажи

	<p>2. Стержневая (ключевая) выгода товара состоит в следующем: а) упаковка, реклама, консультации покупателям б) это главная услуга или преимущество, которую на самом деле приобретает покупатель в) это набор свойств и условий, которые покупатели обычно ожидают от покупки товара г) нет верного ответа</p> <p>3. Конкурентоспособность товара – это: а) самый высокий в мире уровень качества б) способность товара конкурировать на мировом рынке в) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке г) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определённый период времени</p> <p>4. Широтой товарного ассортимента называется: а) общая численность групп товаров в ассортименте б) общая численность вариантов предложения всех товаров в) степень разнообразия товаров разных ассортиментных групп г) нет верного ответа</p> <p>5. Внедрение нового товара на рынок нужно осуществлять: а) как только наметился спад объема продаж наиболее ходового товара б) в зависимости от того, сформировалась ли потребность в нем на рынке в) на основании результатов рыночных исследований г) все ответы верны</p> <p>6. На каком этапе разработки нового товара происходит рыночное тестирование товара? а) на этапе разработки товара б) на этапе разработки маркетинговой стратегии в) на этапе пробного маркетинга г) на этапе анализа бизнеса</p> <p>7. На каком этапе жизненного цикла товара компания обычно получает незначительную прибыль или несет убытки? а) на этапе зрелости б) на этапе внедрения в) на этапе роста г) нет верного ответа</p> <p>8. На каком этапе жизненного цикла товара компания обычно использует 3 стратегии: модификацию рынка, модификацию товара, модификацию комплекса маркетинга? а) на этапе зрелости б) на этапе внедрения в) на этапе роста г) нет верного ответа</p> <p>9. Продлению жизненного цикла товара не способствует (<i>указать лишнее</i>): а) разработка новых сфер применения и модификаций товара б) расширение объема продаж в) выявление новых групп потребителей г) развитие методов сбыта</p> <p>10. Какая стратегия <i>не</i> относится к стратегиям товара-рынка И. Ансоффа? а) стратегия диверсификация. б) стратегия создания рынка. в) стратегия дифференцированного маркетинга. г) стратегия разработки товара.</p>
<p>82 (тема 3)</p>	<p>1. Максимальная цена товара определяется: а) величиной спроса на товар б) максимальными претензиями на прибыль, существующими в данной отрасли про-</p>

	<p>изводства</p> <p>в) ценами конкурентов на аналогичный товар</p> <p>г) наивысшим уровнем совокупных издержек</p> <p>2. Минимальная цена товара определяется:</p> <p>а) ёмкостью рынка товара</p> <p>б) уровнем совокупных издержек фирмы</p> <p>в) коэффициентом эластичности спроса</p> <p>г) уровнем переменных издержек</p> <p>3. Цена потребления товара представляет собой:</p> <p>а) себестоимость продукции плюс среднюю прибыль</p> <p>б) совокупность эксплуатационных расходов, затрат на нормальное потребление купленного товара</p> <p>в) ответы «а» и «б»</p> <p>г) цену покупки вместе с эксплуатационными расходами, затратами на потребление товара</p> <p>4. С точки зрения расчета и обоснований самым простым методом установления цены на товар можно считать метод:</p> <p>а) целевой прибыли</p> <p>б) основе уровня цен основного конкурента</p> <p>в) точки безубыточности</p> <p>г) расчета экономической ценности товара</p> <p>5. Наиболее субъективным методом ценообразования является:</p> <p>а) прейскурантный метод</p> <p>б) метод соответствия конкуренту</p> <p>в) установление цены в ходе торгов, акта купли-продажи</p> <p>г) завышение цены</p> <p>6. Чем отличается ценовая конкуренция от неценовой?</p> <p>а) уровнем коэффициента эластичности предложения по цене</p> <p>б) ролью цены в конкуренции за объемы сбыта</p> <p>в) тем, что ценовая конкуренция имеет места на рынке с высоким уровнем дохода</p> <p>г) невозможностью использовать бесплатную рекламу</p> <p>7. Ценовая эластичность спроса представляет собой:</p> <p>а) зависимость цены товара от величины объема спроса</p> <p>б) отношение процентного изменения количества спрашиваемого товара к процентному изменению цены</p> <p>в) отношение изменения количества спрашиваемого товара к изменению цены с учетом первоначального количества спрашиваемого товара и первоначальной цены</p> <p>г) размеры диапазона колебаний объема спроса в зависимости от диапазона колебаний цены</p> <p>8. Если коэффициент ценовой эластичности спроса равен минус двум, то это означает, что:</p> <p>а) спрос весьма неэластичен</p> <p>б) спрос весьма эластичен</p> <p>в) спрос эластичнее, чем при коэффициенте, равном плюс двум</p> <p>г) надо сокращать производство и предложение товара</p> <p>9. Какое из следующих утверждений не относится к характеристике эластичного спроса на товар (укажите лишнее)?</p> <p>а) коэффициент эластичности спроса меньше единицы по абсолютному значению</p> <p>б) общая выручка продавца сокращается, если цена растет</p> <p>в) покупатели довольно чутко реагируют на изменения цены</p> <p>г) относительное изменение объема спроса больше, чем относительное изменение цены</p> <p>10. Какая стратегия является наиболее доходной, если известно, что главный конкурент использует стратегию – «среднерыночной цены»?</p>
--	---

	<p>а) «гибкая цена» б) «цена выше себестоимости» в) «демпинговая цена» г) «психологическая цена»</p>
<p>83 (тема 4)</p>	<p>1. Что такое покупательский спрос? а) готовность покупателей в данный отрезок времени приобрести определенные количества товаров по каждой из предложенных на рынке цен б) готовность покупателей в данный отрезок времени приобрести товар по вполне определенной цене в) приверженность потребителя к конкретной марке продукции г) состояние готовности потенциальных потребителей приобрести товар</p> <p>2. Конъюнктуру рынка нельзя определить как <i>(укажите лишнее)</i>: а) определенное соотношение между спросом и предложением как по отдельным товарам и их группам, так и по товарной и денежной массе в целом на рынке или в его сегменте б) складывающееся в определенный период времени и в конкретном месте социально-экономические, торгово-организационные и другие условия реализации товаров в) наиболее выгодные для производителя условия продажи товаров определенной группы в конкретном месте и в данный период времени г) результат взаимодействия факторов и условий, определяющих структуру, динамику и соотношение спроса, предложения и цен на товары и услуги</p> <p>3. Позиционирование товара на рынке – это: а) анализ позиций конкурента на рынке б) охват целевых сегментов рынка в) обеспечение товару четко отличного от других места на рынке и в сознании целевых потребителей г) нет верного ответа</p> <p>4. Репозиционирование - это: а) изменение позиции марки. б) отстройка от конкурента. в) выделение целевых рынков. г) нет верного ответа</p> <p>5. Сегментирование рынка – это: а) процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, потребностях, поведении б) процесс разбивки конкурентов на группы на основе различий в стратегиях, рыночном поведении, позиционировании в) процесс формирования ценовых стратегий предприятия г) нет верного ответа</p> <p>6. К демографическим переменным сегментирования не относятся: а) возраст б) пол в) уровень доходов г) район проживания</p> <p>7. Маркетинговые исследования предназначены для: а) для получения и анализа первичной и вторичной информации б) для корректировки производственной программы в) для формирования статистических данных г) нет верного ответа</p> <p>8. Самое распространенное направление маркетинговых исследований – это: а) исследование конкурентов б) исследование продвижения товаров и продаж в) исследование рынка г) нет верного ответа</p>

	<p>9. Организация затрачивает больше финансовых средств при сборе:</p> <ol style="list-style-type: none"> первичной информации вторичной информации последней по времени получения информации нет верного ответа <p>10. В маркетинговых исследованиях к внутренним источникам информации относят:</p> <ol style="list-style-type: none"> публикации научно-исследовательских центров и институтов данные о маркетинговых затратах ежегодники статистической информации маркетинговую статистику по товарообороту фирмы
<p>84 (тема 5)</p>	<p>1. Товародвижение – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> транспортное перемещение товара сфера товарного обращения перемещение товаров в экономическом и географическом пространстве продвижение товара <p>2. Канал товародвижения – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> сухопутный или водный путь перевозки товара цепочка торговых посредников, через которых проходит товар маршрут движения товара в географическом пространстве время движения товара от производителя к потребителю <p>3. Каналы распределения – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> методы стимулирования сбыта. посредники между производителем продукции и конечным потребителем. маркетинговые коммуникации. нет верного ответа <p>4. Канал, при котором производитель продает товар непосредственно потребителю:</p> <ol style="list-style-type: none"> одноуровневый нулевого уровня двухуровневый трехуровневый <p>5. Прямой маркетинг – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> непосредственное взаимодействие с одним или несколькими покупателями в целях проведения презентаций, получения ответов на вопросы кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара использование почты, телефона, факса с целью охвата потенциальных потребителей или предоставление им товаров и услуг без использования посредников нет верного ответа <p>6. Посредники, имеющие право действовать от имени производителя, -это:</p> <ol style="list-style-type: none"> брокеры мелкооптовые поставщики оптовые торговцы промышленные дистрибьюторы <p>7. Оптовая торговля – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> любая деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования любая деятельность по продаже товаров и услуг тем, кто приобретает их в целях перепродажи или профессионального использования деятельность предприятия, направленная на поддержание конкурентоспособной позиции на рынке нет верного ответа <p>8. Одним из недостатков личной продажи является:</p> <ol style="list-style-type: none"> отсутствие индивидуального подхода к каждому потребителю расширение штата сотрудников организации, занимающихся сбытом отсутствие диалога с покупателем

	<p>г) невозможность постоянного применения</p> <p>9. К средствам стимулирования сбыта не относятся: а) купоны, премии, зачеты б) стимулирование торгового персонала в) совершенствование производственных технологий г) нет верного ответа</p> <p>10. Связи с общественностью (PR) - это: а) общественные акции (презентации, дегустации и т.д.). б) деятельность организации по реализации процесса управления персоналом в) маркетинговая коммуникация г) сотрудничество с конкурентами</p>
<p>85 (тема 10)</p>	<p>1. Микросреда фирмы состоит из: а) внутренней среды фирмы; б) демографической среды; в) контактной аудитории; г) потребителей;</p> <p>2. Основные факторы микросреды фирмы относятся к: а) экономическим условиям б) непосредственному окружению фирмы в) социально-демографическим данным г) законодательно-правовой базе</p> <p>3. В понятие внешней среды организации включают: а) город, в котором находится организация б) непосредственное окружение фирмы в) прилегающую территорию г) органы власти</p> <p>4. К непосредственному окружению организации НЕ относятся: а) поставщики б) покупатели налоговая политика в) рабочая сила партии и движения г) состояние мировых рынков</p> <p>5. К основным типам внешнего окружения НЕ относится: а) изменяющаяся среда б) производственная среда в) разнообразное окружение г) технически сложная среда</p> <p>6. Для анализа внешней среды организации используют: а) STEP – анализ б) SWOT – анализ в) управленческий анализ г) ESFAS – анализ</p> <p>7. Для анализа внутренней среды организации используют: а) STEP – анализ б) SWOT – анализ в) управленческий анализ г) отраслевой анализ</p> <p>8. Для анализа внутренней и внешней среды организации используют: а) STEP – анализ б) SWOT – анализ в) управленческий анализ г) метод ESFAS</p> <p>9. Главной целью анализа внешней среды организации является:</p>

	<p>а) информация, которую надо учитывать при формулировании стратегических целей организации</p> <p>б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации</p> <p>в) изучение специфики товара конкурента</p> <p>г) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации</p> <p>10 Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:</p> <p>а) окружение не будет изменяться</p> <p>б) в окружении не будет происходить качественных изменений</p> <p>в) в окружении постоянно будут происходить изменения.</p> <p>г) в окружении будет увеличиваться доля высокотехнологичных предприятий</p>
<p>86 (тема 11)</p>	<p>1. Миссия – это:</p> <p>а) определение демографических тенденций развития</p> <p>б) четко выраженная причина существования организации</p> <p>в) контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз</p> <p>г) организация работы по анализу рынка сбыта</p> <p>2. Миссия в стратегическом менеджменте дает ответ на вопросы:</p> <p>а) каковы области деятельности и сегменты рынка организации</p> <p>б) какова продолжительность жизни, уровень физического здоровья людей</p> <p>в) каково состояние окружающей среды</p> <p>г) каков уровень доходов населения</p> <p>3. Миссия фокусирует внимание на:</p> <p>а) товаре</p> <p>б) потребителе</p> <p>в) руководстве</p> <p>г) планах</p> <p>4. Миссия нужна для:</p> <p>а) понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации</p> <p>б) облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации</p> <p>в) того, чтобы быть не хуже других в современном обществе</p> <p>г) широкого использования в процессе рекламы</p> <p>5. Конкретные количественные измеряемые ориентиры, определяющие форму и времявыполнения задания:</p> <p>а) идеалы</p> <p>б) цели</p> <p>в) задачи</p> <p>г) методы</p> <p>6. Идеал организации, у которого есть конечный срок, по истечении которого он должен быть достигнут:</p> <p>а) стратегические намерения</p> <p>б) главная стратегическая цель</p> <p>в) миссия</p> <p>г) видение</p> <p>7. Идеал организации, в котором НЕ подчеркивается желание получить прибыль, объединяющий интересы всех работников в единый эталон ценностей:</p> <p>а) цель</p> <p>б) видение</p> <p>в) миссия</p> <p>г) планирование</p> <p>8. Цели организации должны быть:</p> <p>а) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении</p> <p>б) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль</p> <p>в) конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися</p>

	<p>г) предварительными, текущими, заключительными</p> <p>9. Цели, которые отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, а также темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом, - это:</p> <p>а) оперативные цели б) цели роста организации в) тактические цели г) цели сокращения</p> <p>10. К целям роста организации относятся:</p> <p>а) цели повышения качества б) цели сокращения в) цели завоевания рынка г) цели развития персонала</p>
<p>87 (тема 12)</p>	<p>1. Стратегический ситуационный анализ позволяет:</p> <p>а) оценить может ли компания конкурировать по стоимости б) оценить конкурентные позиции компании в) оценить конкурентные силы, действующие на компанию г) все ответы верны</p> <p>2. Матричные методы анализа позволяют менеджменту корпорации с высоким уровнем диверсификации:</p> <p>а) анализировать последствия диверсификации б) решить проблемы возникновения конфликтов финансовых приоритетов между бизнесами (СБЕ) внутри компании в) снять проблемы информационной перегрузки в компаниях с высоким уровнем диверсификации г) помогут решить каждую из перечисленных проблем</p> <p>3. Куда, согласно рекомендациям БКГ, должны направляться избытки средств от "дойных коров":</p> <p>а) на укрепление позиций "звезд" б) на превращение "трудных детей" в "дойных коров" в) на превращение "собак" в "звезды" г) всем поровну</p> <p>4. Основной недостаток модели Портера:</p> <p>а) сложность в разработке б) широта охвата в) неточность г) субъективность</p> <p>5. Матрица Мак-Кинзи предлагает использовать следующие показатели:</p> <p>а) рост объема спроса б) привлекательность СЗХ в) конкурентный статус фирмы г) доля рынка</p> <p>6. Главной идеей модели Shell/DPM является утверждение, что стратегия организации должна обеспечивать:</p> <p>а) конкурентоспособность перспективных видов бизнеса б) поддержание баланса денежных средств путем развития новых видов бизнеса в) развитие отраслевого рынка г) реализуемость функциональной стратегии</p> <p>7. Преимуществом модели Shell/DPM является то, что она позволяет:</p> <p>а) учитывать несколько критериев выбора стратегии б) оценить поток движения денежных средств в) оценить отдачу от инвестиций г) оценить стратегические перспективы продаж</p>

	<p>8. Недостатком модели Shell/DPM является то, что:</p> <p>а) не позволяет оценить жизненный цикл товара б) модель строится на предположении, что все виды бизнеса организации связаны между собой и их жизненные циклы схожи в) требуются значительные капиталовложения г) она учитывает большое число факторов, усложняя процесс выбора стратегии</p> <p>9. Основные переменные модели ADL / LC:</p> <p>а) зрелость товара б) положение по отношению к конкурентам в) стратегический потенциал компании г) внешние условия бизнеса</p> <p>10. Основные переменные модели SPACE:</p> <p>а) зрелость товара б) положение по отношению к конкурентам в) стратегический потенциал компании г) внешние условия бизнеса</p>
--	---

3.2.2 ПК-41 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации

№ задания	Тестовое задание
<p>88 (тема 1)</p>	<p>1. В каком из перечисленных определений заложена опасность неверного понимания роли маркетинга?</p> <p>а) маркетинг – это такая философия, стратегия и тактика поведения, взаимодействия участников рыночных отношений, когда эффективное решение проблем потребителей ведет к рыночному успеху фирм и приносит пользу обществу б) маркетинг – это система внутрифирменного управления, нацеленная на изучение и учет рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту для более обоснованной ориентации научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы, с целью обеспечения, намечаемого фирмой, уровня рентабельности в) маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена г) маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена</p> <p>2. Кому принадлежит следующее определение маркетинга: «Маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»?</p> <p>а) В. Веснину б) Э.Тоффлеру в) П. Друкеру г) Ф. Котлеру</p> <p>3. Основоположником современной теории маркетинга принято считать:</p> <p>а) Ф. Котлера б) В. Веснина в) П. Друкера г) Ф. Тейлора</p> <p>4. В чем состоит ограничение возможностей применения маркетинга на современном отечественном рынке?</p> <p>а) на незрелом рынке возможен только незрелый маркетинг б) маркетинг целесообразен преимущественно на экспортных для России рынках в) квалифицированный маркетинг может быть осуществлен только под руководством признанных зарубежных специалистов</p>

	<p>г) маркетинг на российском рынке – пока чисто теоретическая дисциплина и станет необходим по мере выхода экономики России на уровень развитых стран</p> <p>5. Концепция маркетинга «4P» включает: а) продукт, цена, распределение, продвижение б) стратегии, цены, риски, финансы в) персонал, компетенции, сбыт, связи с общественностью г) нет верного ответа</p> <p>6. К основным факторам концепции маркетинга не относится: а) определение потребностей б) эффективное удовлетворение потребностей в) результативная деятельность (лучше конкурентов) г) проектирование и разработка товара, удовлетворяющего потребности лучше, чем продукция конкурентов</p> <p>7. К основным принципам маркетинга не относится следующее (укажите лишнее): а) целью маркетинга является достижение фирмой наиболее высокой прибыли; б) залогом достижения целей фирмы служит определение нужд и потребностей целевого рынка и наиболее эффективное их удовлетворение; в) маркетинг ориентирован на предвосхищение изменений ситуации и управление ею; г) маркетинг предполагает сохранение или укрепление благополучия потребителя и общества в целом.</p> <p>8. К основным функциям маркетинга не относят: а) разработку плана маркетинга б) оптимизацию технологии производства в) исследование факторов внешней среды маркетинга г) обеспечение информационной безопасности фирмы</p> <p>9. Увеличение доли рынка является: а) качественной целью маркетинга б) количественной целью маркетинга в) задачей маркетинга г) функцией маркетинга</p> <p>10. К основным субъектам маркетинга относится: а) организации оптовой торговли б) организации розничной торговли в) организации - потребители г) все ответы верны</p>
<p>89 (тема 6)</p>	<p>1. Выход фирмы на различные сегменты рынка с рядом родственных продуктов – это: а) стратегия недифференцированного маркетинга б) стратегия дифференцированного маркетинга в) стратегия концентрированного маркетинга г) нет верного ответа</p> <p>2. Стратегический маркетинг – это: а) процесс, ориентированный на действие б) процесс, ориентированный на анализ в) процесс управления персоналом предприятия г) нет верного ответа</p> <p>3. Роль операционного маркетинга заключается в: а) организации сбыта, реализации стратегий продажи и коммуникации б) в создании привлекательных возможностей для компании в) в выработке стратегии развития фирмы г) нет верного ответа</p> <p>4. Главная задача операционного маркетинга состоит: а) в обеспечении выручки от реализации б) в систематическом анализе потребностей ключевых групп покупателей</p>

	<p>в) в анализе конкурентоспособности организации г) нет верного ответа</p> <p>5. Выделение двух сторон процесса маркетинга как двух процессов – стратегического и операционного маркетинга организации принадлежит: а) Ф. Котлеру б) К. Келлеру в) Ж.Ламбену г) Г. Багиеву</p> <p>6. Стратегический маркетинг: а) ориентирован на действие б) изучает существующие возможности компании в) ориентирован на анализ г) оценивает новые (будущие) возможности компании</p> <p>7. Стратегический и операционный маркетинг: а) взаимосвязаны б) не взаимосвязаны в) частично взаимосвязаны г) нет верного ответа</p> <p>8. Применение товарного принципа к построению службы маркетинга целесообразно, когда: а) производится широкий ассортимент товаров б) производство продукции объединено в единую технологическую цепочку в) производство продукции и сбыт находятся в зависимости от близости источников сырья г) предприятие ориентируется на различные сегменты одного и того же товарного рынка</p> <p>9. Построение службы маркетинга по рыночному принципу целесообразно, когда предприятие: а) работает на различных рынках, имеет дело с разными предпочтениями покупателей; б) выпускает широкий ассортимент продукции; в) специализируется на выпуске узкого ассортимента продукции; г) работает на различных сегментах одного и того же товарного рынка.</p> <p>10. В случае, когда предприятие работает на различных рынках мира, целесообразна: а) региональная организационная структура службы маркетинга б) функциональная организационная структура службы маркетинга в) товарная организационная структура службы маркетинга г) смешанная организационная структура службы маркетинга</p>
<p>90 (тема 7)</p>	<p>1. Стратегический менеджмент – это: а) процесс принятия решений б) наука об управлении сложными объектами в) наука и практика стратегического управления г) реализация планов и заданий предприятия</p> <p>2. Стратегический менеджмент – это: а) концепция управления текущей деятельностью организации; б) концепция управления изменениями в организации; в) концепция управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. г) нет верного ответа</p> <p>3. Цели стратегического менеджмента: а) прогнозирование будущего б) стратегическое мышление в) реакция на внешние перемены г) использование изменений для создания благоприятных возможностей развития</p>

	<p>4. Задачи стратегического менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) производство востребованной рынком продукции б) успешная реализация произведённой продукции на рынке в) обеспечение устойчивости положения предприятия на рынке г) повышение эффективности деятельности фирмы <p>5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) деловой б) корпоративный в) функциональный г) оперативный <p>6. Основные элементы стратегического менеджмента включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль б) субъекты и объекты стратегического управления в) стратегическое планирование и тактическое планирование г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг <p>7. Функции стратегического менеджмента включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) планирование, организация, руководство и контроль б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, анализ и контроль в) социальное планирование, координация, контроль и мотивация г) учет, анализ, контроль и мотивацию <p>8. Основное отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) в трактовке будущего б) в различных горизонтах планирования в) в обязательности плановых заданий г) все ответы верны <p>9. Содержание стратегического планирования раскрывает три его процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) прогнозирование б) балансирование в) программирование г) проектирование <p>10. Горизонты стратегического менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) годовой б) пятилетний с корректировкой в) в режиме реального времени г) жизненный цикл организации
<p>91 (тема 8)</p>	<p>1. Стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами фирмы называется:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) инструментальная б) управленческая в) функциональная г) деловая <p>2. Экономическая стратегия фирмы – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) комплексный план, определяющий правила и приемы управления фирмой по достижению стратегических целей и осуществлению миссии организации; б) создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы; в) формирование товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности потребителей; г) комплексный план, определяющий правила и приемы оперативного управления фирмой по достижению хозяйственных целей организации. <p>3. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к наступательным стратегиям?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегия вертикальной интеграции б) стратегия диверсификации

	<p>в) стратегия горизонтальной интеграции г) стратегия «сбора урожая»</p> <p>4. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к оборонительным стратегиям? а) стратегия выжидания б) стратегия слияний и поглощений в) стратегия диверсификации г) стратегия защиты для крепнувших рынков</p> <p>5. Какие из перечисленных базовых стратегий относятся к стратегиям отступления? а) стратегия выжидания б) стратегия сокращения в) стратегия «сбора урожая» г) все ответы верны</p> <p>6. Какие из перечисленных методов могут дать преимущество при разработке стратегии низких издержек? а) метод кривой опыта б) метод отказа от дорогостоящих услуг в) метод совершенствования технологии производственного процесса г) все ответы верны</p> <p>7. Стратегия дифференциации лучше всего работает, когда: а) требования покупателей к каждому отдельному продукту и использованию их различны б) у производителя существует много способов разнообразить свой продукт в) покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене г) в каждом из перечисленных случаев</p> <p>8. Какие из перечисленных ресурсных требований необходимо соблюдать при реализации стратегии лидера по издержкам? а) высокие производственные и инженерные навыки б) дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве в) наличие строго контроля за производственным процессом и трудовыми ресурсами г) все ответы верны</p> <p>9. Какие из перечисленных организационных требований необходимы при реализации стратегии дифференциации? а) координирование функций отделов исследований, разработок и маркетинга б) строгий контроль за издержками и частые доклады по контролю в) привлечение высококвалифицированных специалистов, ученых и творчески мыслящих людей г) все ответы верны</p> <p>10. Какие из перечисленных ресурсных требований необходимо соблюдать при реализации стратегии дифференциации? а) творческие и исследовательские способности и возможности персонала б) давняя традиция в данном бизнесе или уникальная комбинация навыков, привлеченных из других бизнесов в) экономное вложение капитала и свободный доступ к нему г) все ответы верны</p>
<p>92 (тема 9)</p>	<p>1. В переводе с греческого «стратегия» означает: а) «вести войско» б) «решать поставленные задачи» в) «вести борьбу» г) «контролировать действия»</p> <p>2. Стратегический менеджмент как отрасль экономической науки возник: а) в начале двадцатого века б) в 60-е годы 20 века</p>

	<p>в) в 70-е годы 20 века г) в 80-е годы 20 века</p> <p>3. Стратегический менеджмент возник: а) на японских корпорациях б) на американских корпорациях в) на германских корпорациях г) на английских корпорациях</p> <p>4. Стратегический менеджмент возник в следующей сфере: а) в индивидуальном предпринимательстве б) в малом бизнесе в) в средних компаниях г) в крупных компаниях</p> <p>5. Первой компанией, специализирующейся на стратегическом менеджменте, была: а) Маккинси б) Бостонская консалтинговая группа в) Артур де Литтл г) Артур Андерсен</p> <p>6. К предписывающим школам стратегий НЕ относится школа: а) конфигурации б) дизайна в) планирования г) позиционирования</p> <p>7. К описывающим школам стратегий НЕ относится школа: а) предпринимательская б) планирования в) когнитивная г) внешней среды</p> <p>8. К базовым стратегиям школы позиционирования (М.Портера) не относятся стратегии: а) лидерства в издержках б) функциональные в) дифференциации г) фокусирования на издержках</p> <p>9. Стратегическая альтернатива – это: а) стратегический выбор организации б) система продуктов и услуг организации в) организация управления фирмой г) информационно – техническая оснащенность</p> <p>10. Систематическая деятельность, направленная на поиск и оценку лучших примеров бизнеспрактики и обучение на этих примерах, называется: а) бенчмаркинг б) бюджетирование в) маркетинг г) диверсификация</p>
<p>93 (тема 13)</p>	<p>1. К основным элементам стратегии НЕ относится: а) система целей б) маркетинговое исследование в) миссия г) анализ среды</p> <p>2. Основная задача инновационной стратегии включает: а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей</p>

- в) разработка и внедрение новой продукции
г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров
3. Основная задача производственной стратегии включает:
а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
в) развитие и модернизация производства
г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров
4. Основная задача инвестиционной стратегии включает:
а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей реконструировать существующее производство
в) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров
г) нет верного ответа
5. Основная задача маркетинговой стратегии включает:
а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей реконструировать существующее производство
в) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров
г) нет верного ответа
6. Основная задача внешнеэкономической стратегии включает:
а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей реконструировать существующее производство
в) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров
г) нет верного ответа
7. Для принятия стратегических решений в условиях неопределенности применяются:
а) теории игр
б) экспертные методы
в) метод ключевых компетенций
г) ранжирование
8. К основным принципам, на которых строится сбалансированная система показателей, относятся:
а) причинно-следственная связь показателей
б) оценка потребительской стоимости
в) финансовая оценка выгодности отношений с различными потребителями
г) связь всех показателей с финансовыми результатами компании
9. Фирма, стремящаяся получить возможно максимальный доход, планируя в перспективе уход с рынка, использует стратегию:
а) сокращения расходов
б) «сбора урожая»
в) ликвидация
г) расширения
10. Для фирм с ограниченными ресурсами наиболее привлекательна стратегия:
а) лидерства в товаре
б) лидерства в цене
в) лидерства в нише

	г) лидерства в издержках
94 (тема 14)	<p>1. Реализация стратегии НЕ предусматривает:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) выделение средств на реализацию стратегии б) стимулирование выполнения стратегического замысла в) периодическую отчетность о выполнении стратегии г) выделение стратегических зон хозяйствования <p>2. Конечным результатом выполнения стратегии служит:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) усиление конкурентных преимуществ фирмы б) выход предприятия на рынок с новыми товарами в) выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз из внешней среды г) внутренние изменения организации, обеспечивающие адаптацию к внешней среде <p>3. Решение руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, вызванных переменами во внешней или внутренней среде – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) структурные изменения б) организационные изменения в) стратегические изменения г) функциональные изменения <p>4. Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) бенчмаркинг б) мониторинг в) бюджетирование г) аудит <p>5. Реализация среднесрочных планов осуществляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) через систему бюджетов б) через систему мотивации в) в форме программ г) в форме бухгалтерского баланса <p>6. Реализация оперативных планов осуществляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) через систему бюджетов б) через систему мотивации в) в форме программ г) в форме бухгалтерского баланса <p>7. Стратегический контроль НЕ включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) определение параметров, подлежащих оценке управление реализацией стратегии б) сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами в) выявление причин отклонений от намеченного результата и путей их устранения г) детализацию целей и задач, поставленных в стратегических планах д) определение последовательности достижения стратегических целей с учетом рыночной конъюнктуры <p>8. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) непосредственным исполнителям б) руководству предприятия в) научным и инженерно-техническим сотрудникам г) руководителям среднего звена <p>9. Разработка стратегической карты по направлению управления и совершенствования бизнес-процессов в рамках реализации стратегии реализует следующие возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) создание, анализ и изменение бизнес-процессов б) оптимизация бизнес-процессов в) документирование бизнес-процессов г) оценка кадрового потенциала фирмы

	<p>10. Профессионально сделанная маркетинговая стратегия гарантирует фирме:</p> <p>а) правильный выбор рыночных целей организации и основных средств их достижения, с определенными запасными вариантами</p> <p>б) единственно возможный путь достижения наибольших коммерческих выгод</p> <p>в) непротиворечивость решений конкретных управленческих проблем и оптимальное достижение поставленных целей организации на рынке</p> <p>г) завоевание максимальной доли рынка и удовлетворение потребностей всех покупателей</p>
--	--

3.3. Практические занятия

3.3.1 ОК-2 - способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития России, её место и роль в современном мире в целях формирования гражданской позиции и развития патриотизма

95. Практическое задание (тема 2)

Расставьте в правильной последовательности этапы процесса разработки товара-новинки:

1. Разработка замысла и его проверка.
2. Испытание в рыночных условиях.
3. Анализ возможностей производства и сбыта.
4. Разработка товара.
5. Формирование идей.
6. Разработка стратегии маркетинга.
7. Развертывание коммерческого производства.
8. Отбор идей.

96. Практическое задание (тема 2)

Разработайте комплекс сервисных услуг, предлагаемых для подкрепления следующих товаров:

1. прокат видеокассет;
2. принтер;
3. кондиционер;
4. предоставление услуг сотовой связи;
5. программное обеспечение;
6. прогулочный катер.

97. Практическое задание (тема 2)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные классификации товара.
2. Перечислите этапы разработки нового товара.
3. Приведите примеры жизненных циклов различных товаров, сделать зарисовки кривых жизненных циклов различных товаров.
4. Опишите сущность и предназначение упаковки и маркировки товара.

98. Анализ практической ситуации (тема 3)

Обувь поступает в розничную торговлю через оптовика.
 Себестоимость одной пары женских модельных туфель составляет 1100руб.
 Прибыль предприятия-изготовителя — 20% от себестоимости.
 Оптовая надбавка составляет 10% к оптовой цене производителя без НДС.
 Торговая надбавка составляет 20% к цене закупки без НДС.

Определить:

1. Розничную цену одной пары модельной обуви.
2. Удельный вес каждого элемента в розничной цене товара (себестоимости, прибыли, НДС, торговой надбавки).

99. Практическое задание (тема 3)

Фирма «Кротон» продает товары типа украшений для дома, которые отличаются от товаров-конкурентов лучшим дизайном. Средняя цена на рынке для товаров такого рода составляет 72 ден. ед., а спрос рынка — 1млн изделий. Доля «Кротона» на рынке равна 17%, финансовые показатели фирмы таковы:

Переменные издержки на одно изделие	20 ден. ед.
Постоянные издержки	2 млн ден. ед.
Ожидаемый уровень рентабельности	12%
Инвестированный капитал	12 млн ден.

Служба анализа рынка располагает данными о главном конкуренте — фирме «Азалия». Оценки важности трех основных свойств данного типа товара равны соответственно: 0,30/0,35/0,35; оценки по свойствам в пятибалльной системе составляют:

для марки «Кротон» 5/ 4/ 3;
для марки «Азалия» 5/ 3/ 2.

Рассчитать для товара фирмы «Кротон» целевую цену и цену, пропорциональную воспринимаемой ценности.

100. Практическое задание (тема 3)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Перечислите основные цели ценообразования.
2. Перечислите этапы ценообразования.
3. Раскройте сущность основных методов ценообразования
4. Раскройте содержание политики снижения и повышения цен.

101. Практическое задание (тема 4)

Разработайте как можно более полный перечень признаков сегментирования потребителей, которые необходимо учитывать для успешного бизнеса:

- Пивоваренному заводу;
- Производителю домашней обуви (типа домашних тапок и сланцев);
- Производителю косметических средств;
- Фабрики игрушек;
- Фабрики по пошиву одежды;
- Фабрики по изготовлению пищевых полуфабрикатов;
- Производителю холодильников;
- Производителю солнцезащитных очков;
- Редактору спортивного журнала.

Напишите, какая дополнительная информация для сегментирования потребителей названных товаров вам может понадобиться?

102. Практическое задание (тема 4)

Разработчики и производители мобильного телефона предполагали, что им будут пользоваться в основном бизнесмены и состоятельные люди. На самом же деле использование мобильного телефона получило широкое распространение среди самых широких слоев населения, и, прежде всего среди молодежи.

Объясните ошибку при сегментировании рынка мобильных телефонов и его позиционировании. Обоснуйте свой вариант позиционирования.

103. Практическое задание (тема 4)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Опишите сущность модели процесса коммуникации.
2. Перечислите и раскройте основные составляющие комплекса стимулирования.
3. Укажите основные маркетинговые решения в области инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций – рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта, связей с общественностью, спонсорства.
4. Раскройте содержание маркетинга связей с общественностью. Каковы основные методы маркетинга связей с общественностью?
5. Какой тип исследования и почему был бы наиболее уместен в следующих ситуациях:
 - а) фирма, выпускающая сладкие изюмные хлопья, хочет выяснить степень влияния детей на фактический объем покупок своих товаров;
 - б) книжный магазин вашего института хочет собрать предварительную информацию об отношении студентов к предлагаемым им товарам и услугам;
 - в) Корпорация «Макдональдс» обдумывает возможность размещения нового кафе в быстрорастущем пригороде;
 - г) Фирма «Жиллетт» хочет выяснить сравнительную эффективность влияния двух новых рекламных идей на сбыт своего сухого дезодоранта «Райт гард» с ароматом лаймы в двух крупных городах.
6. В чём состоит особенность программы по связям с общественностью для компаний:
 - а) крупное промышленное предприятие (например, мебельная фабрика);
 - б) завод по производству минеральной воды;
 - в) салон красоты;
 - г) центр медицинских услуг; университет.

104. Практическое задание (тема 5)

Фирма-производитель рабочей одежды реализует свой товар в следующих условиях:

- рынок имеет "горизонтальную" структуру;
- товар реализуется в больших объемах, что предопределяет необходимость формирования партий товара, его продолжительного хранения на складе, следовательно, иногда складской доработки;
- конъюнктура рынка характеризуется неустойчивостью, резкими перепадами цен;
- расходы производителя на организацию собственного канала товародвижения существенно превышают расходы по оплате посредников.

Задание:

1. Перечислите основные факторы, влияющие на выбор типа канала товародвижения в целом.
2. Выберите оптимальный вариант канала товародвижения для фирмы-производителя рабочей одежды.
3. Охарактеризуйте положительные и отрицательные стороны выбранного варианта канала товародвижения.

105. Практическое задание (тема 5)

Компания "Интермашпром" реализует производимый на принципах маркетинга товар при сочетании следующих обстоятельств:

- необходим монтаж товара силами производителя;
- товар требует сложного послепродажного сервиса;
- товар не обрабатывается во время хранения;
- потребитель сконцентрирован в одном регионе;
- ситуация на рынке устойчивая;
- разница между издержками и ценой товара достаточно велика.

Задание:

1. Определите основные факторы, влияющие на выбор типа канала товародвижения в целом.
2. Выберите оптимальный вариант канала товародвижения для компании "Интермашпром".

106. Практическое задание (тема 5)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Раскройте функции каналов распределения.
2. Охарактеризуйте маркетинговые системы распределения товаров.
3. Раскройте подход к выбору каналов распределения.
4. Поясните сущность прямого маркетинга.
5. Назовите виды розничных посредников.
6. Назовите типы оптовых посредников.

107. Практическое задание (тема 10)

Используя результаты предшествующего задания, разработайте мероприятия по устранению угроз для компании (торгового предприятия (по примеру следующей таблицы)).

Таблица — Результаты оценки угроз по модели 5 сил М.Портера

Параметр	Значение	Описание	Мероприятия по преодолению угроз
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низкого барьера входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов — значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP — клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отходящим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

108. Практическое задание (тема 10)

Кейс «Некоторые итоги переписи населения 2010 г.»

По сравнению с переписью населения 2002 г. численность населения в РФ уменьшилась на 2,3 млн человек, в том числе в городских населенных пунктах — на 1,1 млн человек, в сельской местности — на 1,2 млн человек и составила 142,9 млн человек. При этом РФ занимает восьмое место в мире по численности населения после Китая (1335 млн человек), Индии (1210 млн человек), США (309 млн человек), Индонезии (238 млн человек), Бразилии (191 млн человек), Пакистана (165 млн человек) и Бангладеш (147 млн человек).

Соотношение горожан и сельских жителей в 2010 г. 74 % и 26 % соответственно. Число сельских населенных пунктов уменьшилось на 8,5 тыс. сел и деревень. При этом в 19,4 тыс. сельских населенных пунктов практически население не проживает. По сравнению с прошлой переписью населения число таких пунктов увеличилось на 48 %.

По данным переписи населения 2010 г., численность женщин превышает численность мужчин на 10,8 млн человек. В 2002 г. это превышение составляло 10,0 млн человек. На 1000 мужчин в 2010 г. приходилось 1163 женщины, в 2002 г. — 1147. Среднее число рожденных детей уменьшилось в расчете на 1000 женщин с 1513 в 2002 г. до 1469 в 2010 г. В городских населенных пунктах данный показатель составил 1328 детей (в 2002 г. — 1350), а в сельских населенных пунктах — 1876 (в 2002 г. — 1993). Численность возрастных групп меняется разными темпами. Так, наблюдается увеличение детей в возрасте до 6 лет на 9 % и уменьшение возрастной группы с 12 до 15 лет (подростков) на 17 %.

Экономическая активность населения выросла на 6,1 %, при этом рост происходит за счет увеличения занятости населения на 8,8 %) при одновременном сокращении численности безработных (на 16 %). Численность экономически неактивного населения (домохозяек, неработающих пенсионеров, учащихся, лиц, не имеющих и не ищущих работу) сократилась на 18 %, а их доля среди населения частных домохозяйств в возрасте 15–64 лет составила 25 % против 31 % в 2002 г. При этом возрастная группа лиц предпенсионного возраста уменьшилась на 2 %, а количество лиц пенсионного возраста выросло на 15 %. Почти 66 млн человек (или 91 %) экономически активного населения в возрасте 15–72 лет составляют занятые в экономике, а 6,3 млн (или 9 %) приходится на безработных. Среди безработных 2,8 млн человек, или 44 %, — это молодежь в возрасте 15–29 лет.

Вопросы к заданию:

1. Проведите оценку информации о состоянии демографических факторов макросреды маркетинга в РФ. Заполните таблицу.

Таблица - Влияние демографических факторов на развитие предприятия

Демографические факторы	Изменение, %	Кисломолочные продукты	Спортивные товары	Бытовая техника
Численность населения				
Возрастная структура:				
• дети до 6 лет				
• дети от 6 до 12 лет				
• подростки от 12 до 19 лет				
• от 19 – 25 лет				
• лица среднего возраста				
• лица пенсионного возраста				
Экономически активное население				

2. Каким образом полученная информация может помочь производителям?

109. Анализ практической ситуации (тема 10)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Назовите факторы макроокружения и непосредственного окружения фирмы. Приведите примеры влияния названных факторов на деятельность известных вам организаций.

2. Перечислите и охарактеризуйте пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе по М. Портеру.

3. Назовите источники силы клиента, область давления клиента на фирму и факторы противодействия давлению клиента.

4. Назовите источники силы поставщиков, область давления поставщиков на фирму, факторы противодействия давлению поставщиков.

5. По каким аспектам (составляющим) проводится анализ внутренней среды фирмы?

110. Практическое задание (тема 11)

Формулирование миссии организации

Компания ЗАО «Х» занимается реализацией кондитерских изделий, чая и кофе. Она работает в условиях жесткой конкуренции на российском рынке, где много продавцов аналогичной продукции. Клиентами компании «Х» являются мелкооптовые региональные покупатели и конечные потребители Центрально-Черноземного региона России. компания «Х» использует индивидуальный подход к клиентам, поэтому на нем отсутствует единая система скидок.

Также компания имеет свою собственную розничную сеть, состоящую из 10 павильонов и 5 фирменных магазинов, через которую реализуется до 50% всей продукции торговой компании. Средняя наценка продукции при реализации через собственную сеть составляет 30%.

Задание:

1. На основании исходной информации о компании «Х» разработайте ее миссию. Выделите ключевые моменты миссии организации. Формулировка миссии должна включать следующие аспекты:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- продукты, которые предприятие будет продавать и потребности, которые оно собирается удовлетворять;
- рынок, на котором предприятие позиционируется;
- способы выхода на рынок;
- стратегические принципы развития и финансирования.

2. Заполните форму (см. рис.), определив миссию (предназначение бизнеса).

Миссия _____ (наименование организации)
и решении _____ (формулировка конкретных социальных и / или экономических проблем)
посредством реализации _____, (наименование основных продуктов)
удовлетворяющих требованиям _____. (стандарты, качество, конкурентоспособность)
Это должно позволить акционерам и / или партнерам _____ _____
(наименование организации)
получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

Рисунок - Форма, используемая для разработки миссии компании

111. Практическое задание (тема 11)

Следующий текст воспроизводит примеры высказываний, содержащих как философию, так и цели предприятия, функционирующего в области сберегательного дела. Между этими понятиями существует тесная связь в той мере, в какой философия предприятия влияет на конкретно преследуемую цель. Тем не менее оба понятия следует различать.

Эти различия можно прояснить при помощи следующих утверждений:

- 1) мы рассматриваем себя как институт, который, в первую очередь, должен предоставлять кредиты мелким и крупным предприятиям промышленности и физическим лицам нашего региона;
- 2) в ближайшие 3 года количество филиалов должно ежегодно увеличиваться на 2;
- 3) мы хотим особо учитывать интересы мелких вкладчиков;
- 4) прибыль и рост намечены только в тех масштабах, которые необходимы институту для выполнения своих общественно полезных задач;
- 5) в следующие 5 лет объем вкладов должен ежегодно увеличиваться на 12%;

- б) сборы от платежных операций в течение следующих 4 лет должны постепенно возрасти до величины затрат отдела платежных операций;
- 7) границы нашей бизнес-политики определяются интересами сотрудников и клиентов;
- 8) в ближайшие годы соотношение долгосрочных и краткосрочных средств финансирования должно постепенно вырасти до 60 : 40;
- 9) в долгосрочной перспективе желателен рост среднегодовой валюты баланса в размере 10% ежегодно;
- 10) чистая прибыль должна ежегодно увеличиваться на 8%.

Задание:

1. В каких утверждениях проявилась философия предприятия, а в каких — его цели?
2. Выработать философию, охватывающую как можно больше различных аспектов, на которую могло бы ориентироваться частное предприятие.

112. Практическое задание (тема 11)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Что такое бизнес-миссия фирмы? Чем бизнес-миссия отличается от стратегического видения бизнеса?
2. Назовите три основные функции бизнес-миссии. Какие ключевые моменты должна включать правильно сформулированная бизнес-миссия?
3. Назовите требования, предъявляемые к целям организации. Как можно классифицировать цели организации?
4. Приведите примеры корпоративных и функциональных целей организации.
5. Сравните оперативные и стратегические (организационные) цели фирмы.

113. Практическое задание (тема 12)

Матрица БКГ

К категории "Звезд" отнесены новые марки сигарет ("Танаис", "Причал" и "Ермак"), которые принесли "Донтабаку" в 1998 г. 17,3% всей прибыли. "Дойные коровы" ("Прима", "Наша марка", "Луч", "Беломорканал") пользуются устойчивым спросом и занимают лидирующее положение как в объеме продаж, так и в абсолютной сумме получаемой прибыли. Но их доходность/прибыльность все-таки ниже, чем у "Звезд", хотя позиции на рынке более прогнозируемы. Сигареты "Донтабак" и "Ростов" отнесены к категории "Трудные дети", так как пользуются незначительным спросом и низкорентабельны. Самая широкая по номенклатуре – группа "Неудачники". Характеризуясь низкой прибыльностью и малой долей в объеме продаж, они удерживаются на рынке сбыта в силу привязанности определенной части покупателей к хорошо известным им маркам табачных изделий.

	Величина прибыли	
	Высокая	Низкая
	"Звезды"	"Трудные дети"
Новые марки	Танаис Причал Ермак	Донтабак Ростов
	"Дойные коровы"	"Неудачники"
Старые марки	Прима Наша марка Луч Беломорканал	Космос Дорожные Ростов Дон Астра

Задание:

1. Какие ошибки допущены при составлении матрицы рыночной доли?

2. На основе существующих данных попробуйте самостоятельно проанализировать товарный ассортимент "Донтабака" на основе Бостонской матрицы рыночной доли.

3. Определите какие дополнительные данные Вам необходимы для заполнения Бостонской матрицы?

114. Практическое задание (тема 12)

Разработка стратегических альтернатив с использованием матрицы GE / McKinsey

1. Каждую бизнес-область организации разместить в той или иной клетке, в зависимости от сочетания её привлекательности на рынке и относительных преимуществ на рынке (см. рис.).



Рисунок - Модель GE/McKinsey

В соответствии с позицией бизнес-областей на матрице GE / McKinsey для каждой из них выбрать стратегию, предложенную для каждой конкретной ситуации.

заполнить таблицу для построения матрицы GE / McKinsey. Бальная оценка конкурентных преимуществ осуществляется от 10 (наихудшее положение) до 100 (наилучшее положение). Привлекательность доли рынка (ОДП %) определяется как разность всего рынка, принятого за 1, и отношения общей балльной оценки конкретной компании (ОПР) к удельному весу показателей конкурентного преимущества компании.

Заполнить динамику позиций по матрице GE/McKinsey для предприятия X и его конкурентов, исходя из занимаемой доли рынка каждым предприятием (ОДР).

Составить аналитическое заключение с указанием места и доли компании X на рынке.

Таблица - Исходная информация для построения матрицы GE / McKinsey

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Компания X		Конкурент А		Конкурент Б		Конкурент В	
		Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка
Цена	25								
Соблюдение сроков поставок	11								
Качество товара	13								
Эффективность сбыта	12								
Вероятность наступления банкротства	10								
Рост доли рынка	15								
Кредитоспособность предприятия	14								
ИТОГО ОПР:	100								
Привлекательность рынка (доля рынка (%)) (ОДР %)									

115. Практическое задание (тема 12)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Что представляет собой портфельный анализ и каково его предназначение?
2. Охарактеризуйте назначение матрицы БКГ в системе стратегического анализа деятельности фирмы.

3. Охарактеризуйте назначение матрицы «продукт-рынок» в системе стратегического анализа деятельности фирмы.
4. Какие маркетинговые инструменты используются в маркетинге товаров производственного назначения?
5. Какие маркетинговые инструменты используются в маркетинге товаров народного потребления?
6. Какие инструменты стратегического анализа содержат рекомендации по выбору стратегии диверсификации?
7. Составьте сравнительную таблицу основных инструментов стратегического анализа.

3.3.2 ПК-41 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации

116. Практическое задание (тема 1)

Концепция маркетинга прошла долгую эволюцию и сформировалась как самостоятельная наука к началу XX в. Однако история человечества знает множество примеров грамотного поведения продавца на рынке. В дошедшем до нас трактате итальянца Франческо Пеголотти «Книга о различных странах, и о мерах товаров, и о других вещах, которые надлежит знать купцу в разных частях света, а именно о торговых обычаях, о денежных курсах, о том, как соответствуют товары одной страны товарам другой, и сведения о том, чем один товар лучше другого и откуда он получает и как его следует хранить возможно долгое время» (середина XIV в.) есть такие слова:

«Что должен иметь в себе истинный и честный купец?

Быть честным и вести себя степенно. Предвидеть все он должен непременно.

Все исполнять, что обещал, пусть тщится. Изящным и красивым быть стремится.

Как требует торговля мировая. Дешевле покупать, дороже продавать.

Любезным быть, не гневаться напрасно. Ходить во храм, на бедных не скупиться. Что до рождает, продавать немедля.

Игры и роста всюду сторониться. Совсем не избегая, сколько можно.

Счета писать так, чтоб не ошибиться. Аминь».

Вопросы к заданию:

1. Насколько, по Вашему мнению, современно эти слова звучат сегодня?
2. Что общего в них с современным маркетинговым мышлением?

117. Практическое задание (тема 1)

Анализ практической ситуации «IKEA»

IKEA представляет собой пример чрезвычайно успешной европейской компании, за последние несколько десятилетий она превратилась в мирового лидера мебельной индустрии. Сегодня ее деятельность охватывает 44 страны во всем мире, а численность сотрудников составляет более 90 тыс. человек. В 2005 г. объем продаж компании достиг €14,8 млрд, при этом он распределился по трем регионам: Европа (81%), Северная Америка (16%) и Азия/Австралия (3%).

Основатель компании Ингмар Кампрад предвидел, что люди будут покупать больше мебели хорошего качества, доставляемой без задержки и по низкой цене. Поэтому идея бизнеса IKEA звучит так: «Предложить широкий спектр прекрасно спроектированных, функциональных предметов мебели для дома по ценам настолько низким, чтобы их могло приобрести максимальное число людей». Эта концепция была абсолютно инновационной на рынке после Второй мировой войны, когда появилась IKEA. В то время мебель стоила дорого и предназначалась в основном для людей с высокими доходами. IKEA смогла идентифицировать сегмент рынка, в котором запросы покупателей еще не были удовлетворены. Он состоял из молодых пар с ограниченным бюджетом, которым нужно было полностью обставить свое жилье. Такая концепция бизнеса требовала производства в больших масштабах, чтобы обеспечить прибыльность.

У Кампрада всегда была одна навязчивая идея: снизить издержки во всех областях бизнеса. Это заставило его пойти по пути инноваций и создать новые способы разработки и продажи мебели. В первых, мебель производится в странах, где затраты на рабочую силу невелики. Одной из первых эту мебель стала производить Польша, за ней последовали другие страны, например, Китай. Кампрад также

решил использовать для производства мебели более дешевые, чем обычно, сорта древесины, и даже приобрел участки леса, чтобы контролировать процесс. Он стал пионером того, что мы сейчас называем вертикальной интеграцией. Кампрад также обнаружил, что разобранный мебель, упакованная в плоские картонные коробки, более, чем на 80% снижает затраты на перевозку. Покупатели должны сами забирать упакованную мебель из магазина, доставлять к себе домой и собирать. Этот процесс был совершенно новым и представлял собой единственный способ максимально снизить все расходы. Кампрад установил уникальные отношения со своими поставщиками. Он предложил последним гарантированный фиксированный объем закупок в течение определенного времени в обмен на более низкую стоимость. Это была стратегия, которая обеспечивала выигрыш обеим сторонам за счет выгод, связанных с эффективностью массового производства.

Наконец, магазины компании располагались за пределами городов, там, где земля стоит дешевле. Эта политика полностью отличалась от политики конкурентов, которые стремились располагать свои магазины в центре города. Все эти инновации позволили IKEA придерживаться стратегии максимально низких цен. Товарный ассортимент достаточно широк, чтобы привлечь всех и охватить все домашние функции. Он насчитывает более 10 тыс. наименований. Дизайн предметов функциональный и современный, соответствующий уникальному шведскому стилю. Сегодня все изделия по-прежнему проектируются в Альмхульте (Швеция). По традиции IKEA дает названия всем своим товарам. Имена даются на шведском (OSKERO, VALLO) и не переводятся на другие языки, что является составной частью шведского имиджа IKEA. Любопытно, что магазины IKEA предлагают покупателям дополнительные услуги, чтобы увеличить удовольствие от посещения магазина. Они включают в себя рестораны буфетного типа, где можно приобрести еду по очень выгодной цене, а также специальные игровые площадки для детей, где дети будут заняты, пока их родители совершают покупки. В последнее время в силу этих же причин IKEA установила игровые компьютеры для подростков. Кроме того, IKEA обслуживает своих покупателей в течение удлиненного рабочего дня.

Основное средство коммуникации, используемое IKEA, - каталоги, где на картинках изображена большая часть продаваемой мебели. На выпуск каталогов уходит около 70% годового маркетингового бюджета компании. Каталог выходит в виде 45 различных изданий на 23 языках мира. Это примерно 160 млн экземпляров. Это – коммерческое издание, имеющее максимальный тираж в мире. Сейчас используются и другие СМИ – телевидение, радио, Интернет.

Вопросы по ситуации:

1. Каковы целевые сегменты компании IKEA?
2. В чем состоит уникальность ее позиционирования?
3. Как ей удается сохранять такие низкие цены?
4. Согласуется ли комплекс маркетинга IKEA с ее маркетинговой стратегией?
5. Есть ли у IKEA конкуренты? Кто они?

118. Практическое задание (тема 1)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Перечислите и раскройте цели системы маркетинга.
2. Перечислите и раскройте основные концепции маркетинга.
3. Раскройте цели и содержание маркетинговой деятельности предприятия.
4. В чем состоит специфика маркетингового подхода к государственному управлению (макрорынок) в отличие от маркетинга на микроуровне (фирм)?
5. В чем состоит изменение роли маркетинга в условиях развития современных рынков?
6. Почему некоторые организации переходят от концепции маркетинга к концепции социально ответственного маркетинга?
7. Объясните, почему понимание основных идей маркетинга дает возможность организации быстро реагировать на изменение запросов потребителей.
8. В каких случаях обосновано применение:
 - а) концентрированного маркетинга;
 - б) дифференцированного маркетинга;
 - в) массового маркетинга?
9. В чем состоит сущность концепции социально ответственного маркетинга?
10. Почему в последние годы маркетинг стали применять многие некоммерческие организации?

119. Практическое задание (тема 6)

Фирма ЭПС Лтд (EPS Ltd), основанная в 1969 г., известна в Великобритании как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!» Клиенты фирмы – аэропорты, больницы, предприятия в сфере телекоммуникации, булочные. География клиентов – Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требуют бесперебойного и стабильного снабжения энергией. Оборудование, которым располагает фирма, полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока. Объем продаж фирмы растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Управляющий директор фирмы, по образованию инженер – электронщик, пройдя курс обучения в центре подготовки кадров при Институте маркетинга, осознал, что, несмотря на прочные позиции фирмы, необходима переориентация деятельности фирмы на маркетинговую концепцию. Он считает, что пришло время развивать систему маркетингового планирования, но, не имея практики маркетинговой работы, плохо представляет себе то, что он должен предпринять. Философию своей компании он сформулировал так: «Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

Задание:

1. Объясните, какой концепции придерживается в данное время фирма?
2. Помогите управляющему сформулировать маркетинговые цели компании.
3. Выделите ключевые задачи компании. Укажите, какие виды маркетинговой деятельности необходимо, на Ваш взгляд, осуществить для выполнения этих задач?
4. Какую главную выгоду, на Ваш взгляд, возможно получить при переходе на маркетинговую концепцию деятельности компании?

120. Практическое задание (тема 6)

Фирма Oscar Ltd. в течение века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила «гибкая» (рабочие имеют множество профессий), а среди директоров управляющий директор занимает активную позицию в бизнесе. Текущий ассортимент состоит из курток и пальто, который насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании - 400-500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю. Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 80-е годы в 1,5 млн. фунтов стерлингов. Однако с 1985 года рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю. Производственная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходится на шесть фирм с числом работающих 1200 чел. 20% всего промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих).

На независимые магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток, 30% - пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22% рынка, а фирменные магазины, как правило, - 12-13% соответственно. Сбыт компании Oscar Ltd. традиционно осуществлялся через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980- 1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку Luxury, которая имеет розничную сеть в магазинах Европы. В 1984–1985 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж. К этому времени у фирмы Oscar Ltd. оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г., вследствие неблагоприятной ситуации на рынке, Luxury значительно сократила количество контрактов (до 25% по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы Oscar Ltd. вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с Luxury осложнились, и, хотя несколько возросло число контрактов с ней, фирма Oscar Ltd. имела всего 10% чистого дохода. Управляющий Oscar Ltd. подозревает, что Luxury использует Oscar Ltd. как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 1984 г. между Oscar Ltd. и Luxury было подписано соглашение о продаже одежды через сеть ее магазинов в Бельгии, Германии, Франции. Вначале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сокращались и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 1986 г. фирма Oscar Ltd. предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швецию и Норвегию, но потерпела неудачу. С 1985 г. Oscar Ltd. торгует таким количеством товара, которое ведет ее к разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50000 фунтов стерлингов, размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются. Служащие банка попросили о встрече с управляющим фирмой Oscar Ltd. для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пересмотра аренды недвижимости на новый срок. Управляющий в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

Задание:

1. Проведите анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес фирмы Oscar Ltd.
2. Выявите и обоснуйте основные маркетинговые цели как стратегического, так и тактического характера.
3. Посоветуйте возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.
4. Дайте оценку этих предложений с позиции управляющего Oscar Ltd.

121. Практическое задание (тема 6)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Перечислите основные преимущества стратегии концентрации. Рассмотрите её применение на примере учебного заведения.
2. Назовите основные стратегии роста и проиллюстрируйте свой ответ примерами.
3. Какие виды диверсификации Вы можете выделить? Перечислите факторы, вынуждающие компании диверсифицировать направления своего бизнеса.
4. Назовите факторы, определяющие конкурентоспособность компании.
5. Перечислите виды атакующих стратегий. Приведите примеры.
6. Назовите факторы, определяющие конкурентоспособность товара.
7. Перечислите показатели, на которые оказывает влияние стратегический маркетинг.

122. Практическое задание (тема 7)

В начале 1980-х гг. энергичный и прозорливый исполнительный директор компании Polaroid, отвечавший за научное направление и внедрение новых разработок, после серьезных исследований в таких разных направлениях, как информационные технологии, биотехнологии и генная инженерия, уверенно предположил, что будущее фотографии принадлежит цифровому изображению. Исходя из результатов этих исследований, он предложил руководству поставить перед компанией задачу создать новый продукт, который привяжет бы технологию мгновенной фотографии и формирование электронной картинки через компьютер. Ведущая команда согласилась с его доводами, однако среднее управленческое звено не разделяло его энтузиазма. К этому времени акции Polaroid пошли вверх, и менеджмент рассчитывал на то, что эта положительная тенденция сохранится, если поддерживать статус-кво, то есть не диверсифицировать номенклатуру продукции, продолжая выпускать аппараты по прежней технологии. Их упорное сопротивление привело не только к тому, что компания потеряла лидерство по направлению цифровой фотографии, но и к финансовым потерям, повлекшим за собой банкротство.

Дайте анализ и диагностику управленческой ситуации. Почему среднее звено менеджмента саботировало технологические инновации? Каковы ориентации и противоречия различных уровней менеджмента? Какие методы преодоления сопротивления нововведениям используются в науке и практике менеджмента? Что вы предприняли бы в подобной ситуации для решения возникшей проблемы?

123. Практическое задание (тема 7)

Компания – лидер местного рынка испытывала трудности с одним из руководителей отдела продаж – амбициозной и неуживчивой сотрудницей, склонной к служебным интригам. Умело используя «межкластерные» информационные каналы, руководство компании смогло представить ее в самом выгодном свете перед руководством фирмы конкурента. Получив предложение и заняв одну из ведущих позиций в новой фирме, эта сотрудница начала борьбу с ее директором. И не без успеха, так как ему пришлось уйти. Но его должности она не получила, поскольку владельцы компании в последний момент спохватились. Тем не менее, сплоченности персонала фирмы был нанесен большой ущерб, и в настоящий момент он оказался разделенным на сторонников и противников ушедшего директора. Более того, освоившись на новом месте работы, бывший директор стал активно «уводить» лучших сотрудников фирмы.

Дайте анализ управленческой и социально-психологической ситуации. Какой тип стратегии был использован в конкурентной борьбе? На чем основывался ее успех? Какие ошибки были допущены фирмой конкурентом? Что вы могли бы рекомендовать для профилактики подобных ситуаций?

124. Практическое задание (тема 7)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Понятие и сущность стратегического рыночного управления.
2. Процесс стратегического менеджмента, его задачи и основные этапы.
3. Стратегия для малого бизнеса.
4. Стратегическое планирование.
5. Прогнозирование как основа стратегического планирования.

125. Практическое задание (тема 8)

Организация «Х» планирует провести мероприятия по вытеснению конкурентов с рынка г. N и увеличению объемов продаж шоколадных конфет. Для этого планируется провести крупномасштабную рекламную кампанию, на которую потребуется 1,45 млн. руб. первоначальных вложений (коммерческие расходы). Финансирование модернизации будет осуществляться за счет собственных средств - 0,9 млн. руб. и привлечения на 1 год кредита в размере 0,55 млн. руб. под 40% годовых. Отчетные данные о финансово-хозяйственной деятельности зефирного цеха за последний год представлены в таблице.

Таблица - Данные о финансово-хозяйственной деятельности компании

Показатель	Ед. изм.	Значение
Объем продаж, нат.	Кг	563
Цена за единицу	тыс. руб.	0,097
Переменные затраты на единицу	тыс. руб.	0,065
Постоянные затраты, общие	тыс. руб.	2 100
в том числе		
- амортизация	тыс. руб.	600
- коммерческие расходы	тыс. руб.	1090
- прочие	тыс. руб.	410
Ставка налога на прибыль	%	24

Группа экспертов установила, что: в результате проведения рекламной кампании с вероятностью 40% объемы продаж в первый год возрастут до 17% от емкости рынка, или с вероятностью 60% - останутся на том же уровне. Во втором случае компания собирается вложить в конце первого года в рекламную кампанию еще 0,9 млн. руб. собственных средств и снизить цены на 3%. Тогда с вероятностью 45% продажи составят 16,5% емкости рынка, или с вероятностью 55% останутся на том же уровне, что и раньше.

Задание:

1. Постройте дерево решений данной стратегии.
2. Спрогнозируйте общий объем рынка.
3. Определите объем продаж организации.
4. По каждой ветви древа решений рассчитайте денежные потоки и определите чистую текущую стоимость (NPV) при ставке дисконта 30% в год.

5. Определите общую NPV стратегии на основе распределения вероятностей.
6. Примите обоснованное решение о принятии или отказе от данной стратегии, если отказ и возврат к прежней стратегии приносит NPV=2280 тыс. руб. и IRR=101%
7. Составьте аналитическое заключение.

126. Практическое задание (тема 8)

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы по заданию:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

127. Практическое задание (тема 8)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Перечислите основные этапы стратегического менеджмента.
2. Перечислите основные организационные уровни разработки стратегии. Какие задачи решаются на каждом из уровней?
3. Стратегические управленческие информационные системы.
4. Стратегическое мышление и его роль в современном управлении.
5. Стратегическая разведка, ее назначение, методы и средства.

128. Практическое задание (тема 9)

Сравните отдельные школы стратегического менеджмента и проанализируйте основные факторы формирования стратегии:

<i>Название концепции</i>	<i>Содержание концепции</i>	<i>Проблемные вопросы</i>
1960 г. Матрица Бостонской консультационной группы	Определить продукт и его положение по матрице М.Трейси, Ф. Вирсема. Определить действия по продукту.	Определение рынка. Доля рынка - хороший показатель? Примитивность действий.
1980 г. М. Портер. Три этапа лидерства в конкурентной борьбе	Оценка привлекательности отрасли через измерение пяти конкурентных сил. Выбор одной из базовых стратегий: - лидерство по издержкам; - лидерство по продукту; - лидерство по покупателю. 3. Достижение стратегии через создание цепочки ценностей компании.	Практика не всегда соответствует теории лидерства. Не учитывается стратегическое мышление на основе интуиции и видения будущего. Стратегическое планирование перестало быть гарантом будущего.
1990 г. Г. Хамел, К. Прахалад. Конкуренция за будущее (создание нового рыноч-	Борьба за интеллектуальное лидерство в области потребительских благ с позиции их ценности и выгоды для потребителя. Развитие ключевых компетенций: навыков, умений, технологий, позволяющих быть лидером по	Первым увидеть и изобрести еще не означает лидерства в бизнесе. Ключевые компетенции лишь

ного пространства)	предоставлению благ потребителям.	часть модели успеха. Практическая реализация компетенции.
1995 г. М. Трейси, Ф. Вирсема. Целостные дисциплины.	Компания, желающая стать лидером, должна выбрать только одну из трех ценностных дисциплин и добиться в ней совершенства: - производственное совершенство; - лидерство по продукту; - близость к потребителю.	Если ли принципиальные отличия от трех базовых стратегий М. Портера?
1995 г. Ф. Гуияр, Д.Келли Био-корпорация	Достижение победы в конкуренции за счет непрерывного процесса преобразования компании, включающего четыре элемента: - рефрейминг (сознание); - реструктуризация (организм); - оживление (связь с окружением); - обновление (дух). Ключевые компетенции как способ формирования стратегии и развития организации.	Концепция пока далека от практики.
1966 г. Д. Мур Экосистема	Победить можно только взаимодействуя с поставщиками, потребителями и средой, включая конкурентов. В объект разработки и реализации стратегии попадают все элементы экосистемы, стратегические альянсы и стратегическое партнерство.	Возможность адаптации и обновления экосистемы.
1966 г. М. Портер Устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество.	Операционная эффективность – это все те преимущества в продукте, в рынке, в менеджменте, которые могут быть быстро скопированы конкурентами. Она необходима, но недостаточна для успеха – это не стратегия. Стратегия – это инструмент для создания устойчивого долгосрочного преимущества: определение стратегической позиции компании с горизонтом не менее 10 лет; сформировать систему элементов и операций, подогнанных друг под друга, которую невозможно скопировать; принять компромиссные решения, ограничивающие сферу товаров и услуг компании.	Как найти и сформировать устойчивое конкурентное преимущество
2000 г. М. Портер Глобальная конкуренция	Выжить и победить могут компании, выбравшие одну из двух стратегий: вхождение в систему глобального разделения труда путем слияния, создания стратегических альянсов, партнерств; выбор и удержание уникальной ниши, не интересной или не выгодной для крупных корпораций.	Проверяется практикой

129. Практическое задание (тема 9)

Дайте краткую письменную характеристику на один из следующих вопросов:

1. Научные школы в стратегическом менеджменте.
2. Школа дизайна в теории стратегического управления.
3. Школа планирования в теории стратегического управления.
4. Школа позиционирования в теории стратегического управления.
5. Школа предпринимательства в теории стратегического управления.
6. Когнитивная школа в стратегическом управлении.
7. Школа обучения в стратегическом менеджменте.
8. Школа власти в теории стратегического управления.
9. Школа культуры в стратегическом управлении.
10. Школа внешней среды в теории стратегического управления.
11. Школа конфигурации в стратегическом управлении.

130. Практическое задание (тема 9)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные этапы эволюции систем стратегического управления?
2. Классические военные стратегии и методы в современном менеджменте.
3. Стратегическое лидерство, его типы и функции при реализации стратегических перемен.
4. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия.
5. Особенности современного стратегического управления.
6. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.

131. Практическое задание (тема 13)

В теории стратегического управления существует множество ключевых факторов успеха, которые основаны на организации, закупках, доставке, инновациях, дизайне, качестве, маркетинге, потребительских свойствах товара, репутации, гибкости, скорости изменений и т.д.

Задание:

1) Проанализируйте деятельность компаний Coca-Cola и McDonalds и определите их ключевые факторы успеха.

2) Существуют ли общие для этих компаний ключевые факторы успеха?

3) Сформулируйте ваше видение корпоративной стратегии для каждой из компаний

Информация для анализа

Coca-Cola Company – крупнейший мировой производитель и поставщик безалкогольных напитков. На данный момент существует около 200 видов напитков, которые производит компания Кока-Кола. Но трем из них принадлежит 80% от всего мирового объема продаж - это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается около 70 сортов Фанты с разнообразными вкусами. Кока-Колы существует 8 видов. Компания Кока-Кола старается удовлетворить вкусы всех потребителей - она выпускает и высококалорийные напитки, обогащенные минеральными веществами - Аквариус, 100+. А еще компания Кока-Кола выпускает 12 видов натуральных соков, которые называются Minute Maid. Совместно с компанией Nestle выпускается холодный чай Nestea и холодный кофе Nescafe.

На сегодняшний день товарный знак «Кока-Кола» является наиболее известным товарным знаком в мире, а компания Кока-Кола - известнейшей компанией на Земле. Торговую марку Кока-Колы знают 98 % всего населения земного шара. «Кока-Кола» продается почти в 200 странах мира. Каждый день во всем мире продается около 1 миллиарда единиц продукции Компании.

McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Под торговой маркой McDonald's на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира (в том числе около 14 тысяч из них расположены в США). Из них значительная часть управлялась по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах.

В целях обеспечения населения государства, в котором работают рестораны сети, рабочими местами, принципиальной доктриной компании «Макдоналдс» является приоритетное использование местных продуктов. В процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 %, в зависимости от определенной страны. Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен «McCafé».

132. Практическое задание (тема 13)

В 1886 г. владелец компании Pemberton Chemical Company (Атланта, США) фармацевт Джон Пембертон изобрел особую разновидность тоника – будущего напитка Coca-Cola. В 1891 г. другой атлантский фармацевт Аза Григз Кандлер выкупил права на розлив напитка.

Товарный знак «Coca-Cola», используемый с 1886 г., был официально зарегистрирован в США 31 января 1893 г. Компания Coca-Cola начала свою деятельность с создания отдела реализации. Кроме того, впервые использовались нестандартные маркетинговые приемы – рассылки по почте купонов на бесплатную порцию напитка.

В 1894 г. был открыт первый завод по изготовлению сиропа. В 1899 г. Coca-Cola подписала первое соглашение с другой компанией о поставках концентрата взамен на обязательство разливать готовый напиток и обеспечивать его дистрибуцию. С этого момента и начинается

история всемирной Системы буттлинга Coca-Cola - производства и сбыта напитков через партнеров, «франчайзинга».

К 1902 г. продажи этого напитка составили 120 тыс. долларов, и он стал самым популярным в Америке. Вскоре продукция Coca-Cola перешагнула американские границы. Первыми двумя странами где Coca-Cola в 1906 г. развернула свою деятельность после завоевания Америки, стали Куба и Панама.

В 1902 г. на рынке появилась компания «Pepsi-Cola». На рынке возникла конкуренция, которая позволила компании Coca-Cola не только остаться номером один на рынке, но и сделать свой товар более совершенным. В 30-е г.г. менеджмент компании Coca-Cola сделал основной акцент на качестве напитка. В 1923 г. были утверждены единые стандарты производства и продажи бутылированной колы: от рецептуры смешивания напитка до расстановки бутылок на полках магазинов.

Перед Второй Мировой войной Coca-Cola продавалась уже в 44 странах. Ассортимент компании стал стабильно расширяться. В августе 1958 г., в Бостоне, дебютировала «Fanta». Три года спустя, первого февраля 1961 года было открыто производство напитка «Sprite». Чтобы сохранить лидерство, компании Coca-Cola нужно было придумать стратегию, которая могла вмиг перекрыть воздействие конкурента, и в 1970 г. был придуман слоган: «Это – первоклассная вещь». Это дало возможность компании сказать всем, что именно она – лидер на рынке.

В 1982 г. Coca-Cola выпускает на рынок «Diet Coke». Как говорили ведущие газеты Америки, компания Coca-Cola создала второй лучший безалкогольный напиток за всю историю.

С 1997 г. реализуется новая глобальная стратегия Coca-Cola. Она заключается в освоении неамериканских рынков не только за счет рекламы и организации собственного производства, но и за счет скупки национальных торговых марок и распространения национальных напитков через торговую сеть Coca-Cola. В качестве эксперимента Coca-Cola выкупила американского производителя безалкогольного пива Root Beer и удвоила его продажи на рынке США. Летом 1999 года Кока-Кола приобрела все права на торговую марку Schweppes, принадлежащую ранее компании Cadbury.

Определите, какими стратегиями пользовалась компания Coca-Cola в процессе своего развития, и каким образом она реализовывала эти стратегии?

133. Практическое задание (тема 13)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Какие стратегии используются иностранными производителями шоколада в России?
2. Почему иностранные компании, действующие на российском рынке шоколадных конфет, предпочитают использовать не свои, а российские брэнды?
3. В чем состоят ключевые факторы успеха российской компании «А.Коркунов»?
4. Какие конкурентные преимущества получает «А.Коркунов» от создания альянса с немецкой компанией «Альфред Риттер и К»?

134. Практическое задание (тема 14)

Компания «Nestle» является одной из крупнейших в мире корпораций. Компания действует на рынке пищевых продуктов и является мировым лидером по производству растворимого кофе. Итальянское подразделение Nestle – «Nestle Italiana» – это компания, базирующаяся в Милане и производящая более 80 видов продукции. Ее доход в 1988 г. достиг 2 млрд. долл. Кофе Nestle продавалось в Италии под марками Nescafe Classic, Nescafe Gran Aroma и Nescafe Relax (не содержащий кофеина).

Основной статьей маркетинговых затрат на продвижение Nescafe были расходы на рекламу. Компания Nestle вышла на итальянский рынок растворимого кофе в 1962 г. В Италии основными конкурентами Nestle Italiana на рынке кофе на тот момент были:

Lavazza SpA – 10-я по величине компания в итальянской пищевой промышленности, занимавшая лидирующие позиции на рынке кофе, предлагала полный ассортимент кофейной продукции и выпускала 11 сортов кофе, различных по качеству и цене. Большое внимание уделяла рекламе кофе, делала упор на традиции бренда, в основном ориентировалась на телевизионную рекламу.

Segafredo-Zanetti SpA – компания в качестве целевого сегмента выбрала бары, рестораны, гостиницы, помимо кофе производила промышленное кухонное оборудование, в том числе кофе-машины. Рекламовала свою продукцию, спонсируя национальные и международные спортивные соревнования.

Crippa & Berger SpA – лидер по продажам в Италии кофе с пониженным содержанием кофеина. В рекламе подчеркивалась безвредность такого кофе, а также ценовые преимущества марки. Выпускала, кроме того, растворимый кофе, который почти не рекламовала.

Procter & Gamble Italia – итальянское подразделение этой компании выпускало широкий ассортимент кофейной продукции. Реклама носила агрессивный характер и размещалась в основном в популярных телешоу.

Вопросы по заданию:

1. Оцените позиции фирмы Nestle Itali на рынке кофейной продукции Италии в начале 80-х годов.

2. Какая конкурентная стратегия в данных условиях была бы, на ваш взгляд, наиболее эффективна?

135. Практическое задание (тема 14)

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные Фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержатся платежи и тогда возникнут серьезные проблемы.

На западе рынок «домашних» ПК сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994г. в США объем продаж ПК без учета стоимости программного обеспечения превысил 8млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» ПК практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» ПК близок нулю.

Российские производители ПК собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства РФ в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994г. превысил 20 млн. долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек, основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Так, в 1994г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которых никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке ПК. Российские фирмы получили возможность зарабатывать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло показаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. В начале

эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены 4 условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера рассрочку. Фирма планировала, что за первые шесть месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнёров. Так как первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Stin Coman» провела переговоры с фирмой «Aquarius System» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договорённость об их реализации через сбытовую сеть дистрибьютерской компании «Merisel» и дилерскую сеть фирмы «Aquarius». На проведении рекламной кампании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994г. На ней президент «Stin Coman» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течении года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадает в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистической ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, фирма выпустила более удобную модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку, они предложили покупателям делать единовременный, в размере стоимости компьютера, взнос в банк на безотзывной депозит, т. е. покупатель должен был сразу платить, в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная компания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видео ролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет!» наводила молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5-6 млн. долл. За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы по ситуации:

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?

3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась предать фирма?
4. Какие сильные и слабые стороны предприятия повлияли на ход изложенных событий?
5. Проведите анализ и оценку факторов внутренней среды.
6. Какие изменения необходимы во внутренней среде предприятия, чтобы добиться высоких результатов?

136. Практическое задание (тема 14)

Дайте краткие письменные ответы на следующие вопросы:

1. Какие элементы компании затрагивает реализация стратегии?
2. Каковы причины стратегических изменений?
3. Какие проблемы могут возникать при реализации стратегических изменений?
4. Как стратегия влияет на процесс формирования организационной структуры?
5. Как влияет корпоративная культура на процесс реализации стратегии?
6. Какова роль контроля в стратегическом менеджменте?

3.4. Тематика для рефератов и электронной презентации

3.4.1 ПК-41 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации

№ задания	Формулировка вопроса
137.	Научные школы стратегического менеджмента
138.	Школа дизайна
139.	Школа планирования
140.	Школа позиционирования
141.	Школа предпринимательства
142.	Когнитивная школа
143.	Школа обучения
144.	Школа власти
145.	Школа культуры
146.	Школа окружающей среды
147.	Школа конфигурации
148.	Вклад А. Чандлера в развитие теории и практики стратегического менеджмента
149.	Вклад Ф. Селзника в развитие теории и практики стратегического менеджмента
150.	Вклад К. Эндрюса в развитие теории и практики стратегического менеджмента
151.	Вклад Г. Минцберга в развитие теории и практики стратегического менеджмента
152.	Вклад И. Ансоффа в развитие теории и практики стратегического менеджмента
153.	Вклад М. Портера в развитие теории и практики стратегического менеджмента
154.	Вклад П. Друкера в развитие теории и практики стратегического менеджмента

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03-2017 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02-2017 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости.

Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования,
описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения (на основе обобщённых компетенций)	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценки	Критерии оценки	Шкала оценки	
				Академическая оценка	Уровень освоения компетенции
ОК-2 - способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития России, её место и роль в современном мире в целях формирования гражданской позиции и развития патриотизма					
ЗНАТЬ: методологические и методические основы системы стратегического менеджмента и маркетинга	Выполнение тестовых и практических заданий	Знание теоретического материала и умение его систематизировать	Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные пункты плана. Материал изложен доступно, проиллюстрирован схемами, таблицами, имеет примеры из практики. Электронная презентация визуально оформлена интересно.	Отлично-высокий	освоена
			Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные пункты плана. Материал изложен доступно, проиллюстрирован схемами и таблицами, имеет мало примеров из практики. Электронная презентация визуально оформлена интересно.	Хорошо-продвинутый	
			Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные пункты плана. Материал изложен доступно, но не проиллюстрирован схемами и таблицами, примерами из практики. Электронная презентация визуально оформлена интересно.	Удовлетворительно-базовый	
			Студент слабо владеет теорией вопроса, не логично сформулировал основные пункты плана. Материал представлен в форме текста, не систематизирован.		
	Ответ на зачёте	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий	освоена
			Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый	
			Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ не допустил ошибки	базовый	
			Студент ответил не на все вопросы, допустил более 5 ошибок		не освоена
УМЕТЬ: использовать методический инструментарий стратегического анализа	Выполнение тестовых и практических заданий	Правильность, лаконичность и полнота решения задачи	студент правильно, лаконично и полностью определил набор необходимых показателей, сделал необходимые выводы	высокий	освоена
			студент правильно определил необходимые показатели, сделал необходимые выводы	продвинутый	
			студент правильно определил некоторые из необходимых показателей, сделал принципиальные выводы	базовый	

			студент не умеет определять показатели оценки эффективности инвестиционной деятельности		не освоена
ВЛАДЕТЬ: способностями использовать и навыками применять знания при принятии и обосновании оптимальных организационно-управленческих решений с целью обеспечения стратегического развития и безопасности	Выполнение тестовых и практических заданий	Правильность, лаконичность и полнота решения задачи	студент правильно, лаконично и полностью определил набор необходимых показателей, сделал необходимые выводы	высокий	освоена
			студент правильно определил необходимые показатели, сделал необходимые выводы	продвинутый	
			студент правильно определил некоторые из необходимых показателей, сделал принципиальные выводы	базовый	
			студент не умеет определять показатели оценки эффективности инвестиционной деятельности		не освоена
	Ответ на зачёте	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий	освоена
			Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый	
			Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ не допустил ошибки	базовый	
			Студент ответил не на все вопросы, допустил более 5 ошибок		не освоена
ПК-41 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации					
ЗНАТЬ: методы и приёмы выработки и реализации стратегии развития организации и обеспечению её экономической безопасности	Электронная презентация, доклад по теме реферата, выполнение тестовых и практических заданий	Знание теоретического материала и умение его систематизировать	Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные пункты плана. Материал изложен доступно, проиллюстрирован схемами, таблицами, имеет примеры из практики. Электронная презентация визуально оформлена интересно.	Отлично-высокий	освоена
			Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные пункты плана. Материал изложен доступно, проиллюстрирован схемами и таблицами, имеет мало примеров из практики. Электронная презентация визуально оформлена интересно.	Хорошо-продвинутый	
			Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные пункты плана. Материал изложен доступно, но не проиллюстрирован схемами и таблицами, примерами из практики. Электронная презентация визуально оформлена интересно.	Удовлетворительно-базовый	
			Студент слабо владеет теорией вопроса, не логично сформулировал основные пункты плана. Материал представлен в форме текста, не систематизирован.		не освоена
	Ответ на зачёте	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий	освоена
			Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый	
			Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ не	базовый	

			допустил ошибки		
			Студент ответил не на все вопросы, допустил более 5 ошибок		не освоена
УМЕТЬ: проводить стратегический анализ и выявлять внешние и внутренние угрозы стратегического развития, оценивать последствия принимаемых стратегических решений	Выполнение тестовых и практических заданий	Правильность, лаконичность и полнота решения задачи	студент правильно, лаконично и полностью определил набор необходимых показателей, сделал необходимые выводы	высокий	освоена
			студент правильно определил необходимые показатели, сделал необходимые выводы	продвинутый	
			студент правильно определил некоторые из необходимых показателей, сделал принципиальные выводы	базовый	
			студент не умеет определять показатели оценки эффективности инвестиционной деятельности		не освоена
ВЛАДЕТЬ: навыками индивидуальной и командной работы по формированию стратегических решений и планов развития организации	Выполнение тестовых заданий	Правильность, лаконичность и полнота решения задачи	студент правильно, лаконично и полностью определил набор необходимых показателей, сделал необходимые выводы	высокий	освоена
			студент правильно определил необходимые показатели, сделал необходимые выводы	продвинутый	
			студент правильно определил некоторые из необходимых показателей, сделал принципиальные выводы	базовый	
			студент не умеет определять показатели оценки эффективности инвестиционной деятельности		не освоена
Ответ на зачёте	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий	освоена	
		Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый		
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ не допустил ошибки	базовый		
		Студент ответил не на все вопросы, допустил более 5 ошибок		не освоена	

