

**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)**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

(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 является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: обеспечения экономической безопасности региона; обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов).

Дисциплина направлена на решение типов задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий, расчетно-экономический, контрольный, информационно-аналитический, научно-исследовательский.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки/специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

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

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ОПК-4	Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов	ИД1 _{ОПК-4} Планирует и организует профессиональную деятельность, осуществляет контроль и учет ее результатов

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ОПК-4} Планирует и организует профессиональную деятельность, осуществляет контроль и учет ее результатов	Знает: организационные и функциональные основы управления бизнес-деятельности, а также основы поиска, принятия и обоснования бизнес-решений
	Умеет: самостоятельно осуществлять поиск, обработку и использование информационных данных, использовать информацию и подходы при решении профессиональных задач организационно-управленческой бизнес-деятельности
	Владеет: способностью планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов

3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к обязательной части Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин и практик: Организация научно-исследовательской деятельности.

Дисциплина является предшествующей для обучающимися дисциплин и практик: Региональная экономика и безопасность, Государственное и муниципальное управление, Контроль и ревизия, Производственная практика и преддипломная практика.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр
		4
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	73,9	73,9
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36

Консультации текущие	1,8	1,8
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	70,1	70,1
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	20	20
Подготовка к практическим занятиям	24	24
Выполнение домашнего задания	16	16
Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	10,1	10,1

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

5.1 Содержание разделов дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак. ч
1	Организационно-экономические основы бизнес-деятельности	Теоретические и организационные основы бизнес- деятельности Основы создания и развития бизнес-организаций Инвестиции и бизнес-планирование в предпринимательстве Налоги, страхование, риски и банкротство в бизнес- деятельности Инновационное предпринимательство	38
2	Маркетинговые основы бизнес-деятельности	Методологические основы маркетинга Товар и товарная политика Цена и ценовая политика Рынок, его исследование и сегментирование Система продвижения товара на рынок	47
3	Управленческие основы бизнес-деятельности	Теоретические и методологические основы управления бизнес- деятельностью Общая концепция стратегического управления Стратегический анализ среды Миссия и цели организации Портфельный анализ Разработка и выполнение стратегии	59
	Консультации текущие		1,8
	Зачёт		0,1

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	ПЗ, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Организационно-экономические основы бизнес-деятельности	10	10	18
2	Маркетинговые основы бизнес-деятельности	10	10	27
3	Управленческие основы бизнес-деятельности	16	16	27
	Консультации текущие		1,8	
	Зачёт		0,1	

5.2.1 Лекции

№	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Организационно-экономические основы бизнес-деятельности	Теоретические и организационные основы бизнес- деятельности	2
		Основы создания и развития бизнес-организаций	2
		Инвестиции и бизнес-планирование в предпринимательстве	2
		Налоги, страхование, риски и банкротство в бизнес- деятельности	2
		Инновационное предпринимательство	2
2	Маркетинговые основы бизнес-деятельности	Методологические основы маркетинга	2
		Товар и товарная политика	2
		Цена и ценовая политика	2
		Рынок, его исследование и сегментирование	2

		Система продвижения товара на рынок	2
3	Управленческие основы бизнес-деятельности	Теоретические и методологические основы управления бизнес-деятельностью	2
		Общая концепция стратегического управления	4
		Стратегический анализ среды	4
		Миссия и цели организации	2
		Портфельный анализ	2
		Разработка и выполнение стратегии	2

5.2.2 Практические занятия

№	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Организационно-экономические основы бизнес-деятельности	Теоретические и организационные основы бизнес-деятельности	2
		Основы создания и развития бизнес-организаций	2
		Инвестиции и бизнес-планирование в предпринимательстве	2
		Налоги, страхование, риски и банкротство в бизнес-деятельности	2
		Инновационное предпринимательство	2
2	Маркетинговые основы бизнес-деятельности	Методологические основы маркетинга	2
		Товар и товарная политика	2
		Цена и ценовая политика	2
		Рынок, его исследование и сегментирование	2
		Система продвижения товара на рынок	2
3	Управленческие основы бизнес-деятельности	Теоретические и методологические основы управления бизнес-деятельностью	2
		Общая концепция стратегического управления	4
		Стратегический анализ среды	4
		Миссия и цели организации	2
		Портфельный анализ	2
		Разработка и выполнение стратегии	2

5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Организационно-экономические основы бизнес-деятельности	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6
		Подготовка к практическим занятиям	8
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	4
2	Маркетинговые основы бизнес-деятельности	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7
		Подготовка к практическим занятиям	8
		Домашние задания	4
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	8
3	Управленческие основы бизнес-деятельности	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7
		Подготовка к практическим занятиям	8
		Домашние задания	4
		Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	8

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

1. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 442 с. <https://urait.ru/bcode/537710>

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. <https://urait.ru/bcode/536417>

3. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для вузов (гриф УМО ВО) / Е. Е. Кузьмина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 469 с. <https://urait.ru/bcode/535692>

4. Маркетинг : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 386 с. <https://urait.ru/bcode/536534>

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>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Организационно-управленческие основы бизнес-деятельности: задания и методические указания для самостоятельной работы обучающихся для обучающихся по специальности 38.05.01 - «Экономическая безопасность», очной и заочной формы обучения / Ю. А. Саликов. - Воронеж: ВГУИТ, 2022. <http://education.vsu.ru>

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.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение и информационные справочные системы: информационная среда для дистанционного обучения СЭО «ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение – ОС Windows, ОС ALT Linux.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения (мультимедийными проекторами, настенными экранами, интерактивными досками, ноутбуками, досками, рабочими местами по количеству обучающихся, рабочим местом преподавателя) – ауд. 9, 450, 239, 244, 245, 341а или иные в соответствии с расписанием.

Допускается использование других аудиторий в соответствии с расписанием учебных занятий и оснащенных соответствующим материально-техническим обеспечением, в соответствии с требованиями, предъявляемыми образовательным стандартом.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к базам данных и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО «ВГУИТ» – ауд. 251, ресурсный центр ВГУИТ.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины включают в себя:

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

ОМ представляются отдельным комплектом и входят в состав рабочей программы дисциплины.

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

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом (заочная форма обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр
		4
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	15,8	15,8
Лекции	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Консультации текущие	0,9	0,9
Индивидуальные консультации по контрольной работе	0,8	0,8
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	124,3	124,3
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	72	72
Подготовка к практическим занятиям	18	18
Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	18	18
Контрольная работа (выполнение расчетов и оформление)	16,3	16,3
Подготовка к зачёту	3,9	3,9

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ОПК-4	Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов	ИД1 _{ОПК-4} Планирует и организует профессиональную деятельность, осуществляет контроль и учет ее результатов

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ОПК-4} Планирует и организует профессиональную деятельность, осуществляет контроль и учет ее результатов	Знает: организационные и функциональные основы управления бизнес-деятельности, а также основы поиска, принятия и обоснования бизнес-решений
	Умеет: самостоятельно осуществлять поиск, обработку и использование информационных данных, использовать информацию и подходы при решении профессиональных задач организационно-управленческой бизнес-деятельности
	Владеет: способностью планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Организационно-экономические основы бизнес-деятельности	ОПК-4	Банк тестовых заданий	1-4, 11, 21, 26	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы зачета)	61-62	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задачи для практических занятий	58-60	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
2	Маркетинговые основы бизнес-деятельности	ОПК-4	Банк тестовых заданий	5-6, 12-15, 22-23, 26-35	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Домашнее задание	66	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	63-66	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задачи для практических занятий	41-47	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
3	Управленческие основы бизнес-деятельности	ОПК-4	Банк тестовых заданий	7-10, 16-20, 24-25, 36-40	Компьютерное (бланочное) тестирование (процентная шкала)
			Домашнее задание	67	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	67-70	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задачи для практических занятий	48-57	Проверка преподавателем (уровневая шкала)

3 Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

3.1 Банк тестовых заданий

ОПК-4 Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов

№ задания	Тестовое задание
	Выбрать один ответ (15)
1.	Рынок товара, на котором существует его постоянный дефицит и покупателю приходится прилагать дополнительные усилия по приобретению данного товара, принято считать: а) рынком поставщика; б) рынком продавца; в) рынком конкурента; г) рынком покупателя
2.	Несмотря на наличие значительного числа определений маркетинга, в каждом из них есть нечто общее, а именно: а) приоритет производителя; б) приоритет покупателя; в) приоритет посредника; г) приоритет поставщика
3.	Макросреда маркетинга обусловлена: а) состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды б) деятельностью поставщиков, конкурентов, клиентов и контактных аудиторий; в) существующим законодательством; г) деятельностью государственных органов управления
4.	На собрании административно – управленческого персонала директор швейного предприятия сформулировал несколько задач, одна из которых непосредственно относится к службе управления маркетингом. Это задача: а) определить стратегию развития предприятия; б) разработать план технического перевооружения предприятия; в) дать предположительное описание товаров и услуг, которые следует изготавливать; г) разработать план социального развития предприятия
5.	Деятельность фирмы, направленная на превращение потенциального покупателя в клиента, – это... а) маркетинг б) менеджмент в) экономика предприятия г) нет правильного ответа
6.	Прямой маркетинг - это: а) устное представление товара в ходе беседы с одним покупателем б) устное представление товара в ходе беседы с группой покупателей в) продажа товаров с помощью почты, телефона, телевидения г) благожелательное представление товара в СМИ
7.	Стратегия организации представляет собой: а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования б) практическое использование методологии стратегического управления в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации
8.	Какая стратегия по матрице БКГ соответствует рекомендации: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»? а) «Собаки» б) «Дойные коровы»

	<p>в) «Трудные дети» г) «Звезды»</p>
9.	<p>Стратегия следователя за лидером в первую очередь предполагает:</p> <p>а) внедрение инноваций б) атаку на лидера в) защиту своей доли рынка г) повышение интенсивности конкурентной борьбы</p>
10.	<p>Стратегия вертикальной интеграции предполагает:</p> <p>а) объединение частных и государственных предприятий б) объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки в) объединение предприятий разных сфер деятельности г) объединение предприятий одной сферы деятельности</p>
11.	<p>Согласно концепции SMART требования к стратегическим целям не включают:</p> <p>а) измеримость б) достижимость в) определенность во времени, сроках достижения г) гибкость</p>
12.	<p>Стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост» используется на стадии жизненного цикла:</p> <p>а) рост б) зрелость в) спад г) нет верного ответа</p>
13.	<p>К составляющим внешней среды относятся</p> <p>а) микросреда б) внутренняя среда в) деловая среда г) все ответы верны</p>
14.	<p>Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение следующих условий:</p> <p>а) сторон должно быть, как минимум, две б) согласованное время обмена в) согласованный объём обмена г) каждая сторона должна быть способна осуществлять доставку своего товара</p>
15.	<p>В практике маркетинга использование каналов прямого сбыта позволяет производителю получать следующие преимущества:</p> <p>а) осуществлять контроль торговых посредников б) получать информацию о реакции потребителей на товар в) обеспечивать доступную продажу товара на большой территории г) экономить финансовые средства при хранении и реализации продукции</p>
	<p>Выбрать несколько ответов (5)</p>
16.	<p>В практике маркетинга потребители выделяют следующие негативные результаты маркетинговой деятельности...</p> <p>а) повышение доходов производителя б) сегментирование потребителей по различным признакам в) продажа некачественных или небезопасных в обращении товаров г) практика запланированного устаревания товаров</p>
17.	<p>В практике маркетинга матричная организационная структура имеет следующие особенности:</p> <p>а) эффективна при стабильной внешней среде и выпуске однородной продукции б) необходимость координации действий и сложность коммуникаций в) обладает высоким потенциалом адаптации к внешним средам г) не требует высокой квалификации сотрудников</p>
18.	<p>В практике маркетинга мероприятия ФОССТИС включают:</p> <p>а) мероприятия по выставочной деятельности б) мероприятия по выставочной деятельности в) мероприятия по рекламной деятельности г) мероприятия по развитию розничной сети продаж</p>
19.	<p>Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:</p> <p>а) темпы инфляции и нормы налогообложения б) объём рынка в) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами г) уровень специализации поставщика</p>

20.	К базовым (эталонным) стратегиям по О.С. Виханскому относятся: а) стратегия лидера б) стратегия следования за лидером в) стратегия роста г) стратегия сокращения		
Вопросы на сопоставление (5)			
21.	Выберите правильное сопоставление Поставьте в соответствие термины и их определения:		
1	Соглашение на основе взаимной выгоды, в результате которого покупатель и продавец передают друг другу то, что для них представляет ценность (стоимость)	А	Рынок
2	пространство, в котором встречаются продавцы и покупатели, чтобы обменяться тем, что представляет ценность (стоимость)	Б	Рынок продавца
3	рыночная ситуация, где предложение превышает спрос	В	Обмен
4	рыночная ситуация, где спрос превышает предложение	Г	Рынок покупателя
Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б			
22.	Выберите правильное сопоставление Поставьте в соответствие термины и их определения: Виды М-нга		
1	связан с безразличием потребителей к определенным товарам	А	Ремаркетинг
2	используется в случае падения спроса	Б	Демаркетинг
3	используется в условиях колеблющегося спроса для стабилизации сбыта	В	Стимулирующий маркетинг
4	решает проблему чрезмерного спроса с помощью специальных мер (повышение цены, прекращения стимулирования продаж и др.)	Г	Синхромаркетинг
Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б			
23.	Выберите правильное сопоставление Поставьте в соответствие термины и их определения: Потребности, иерархия по А. Маслоу		
1	основные потребности человека в пище, одежде, жилище	А	Потребности в безопасности
2	потребности в физической и психологической защищенности	Б	Потребности в самоуважении
3	потребности в общении, принадлежности к группе, в ассоциировании себя с коллективом	В	Потребности физиологические
4	потребности в уверенности в себе и собственной компетенции, уважении со стороны других людей, признании	Г	Потребности социальные
Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б			
24.	Выберите правильное сопоставление Поставьте в соответствие термины и их определения:		
1	метод определения сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторон позиции компании, а также возможностей (opportunities) и угроз (threats) для нее со стороны внешней среды	А	PEST – анализ
2	методика изучения ключевых элементов макро-среды компании (политического, экономического и др.)	Б	Ситуационный анализ
3	оценка внутренней среды работающей на рынке компании по 7 ключевым факторам (стратегия, конкурентные преимущества, цели и ценностные установки, кадровый состав, стиль деятельности фирмы, организационная и функциональная	В	SWOT– анализ

	структура, основные процессы, включая управление, производство, сбыт, движение информационных потоков		
4	стадия процесса планирования маркетинга, на которой происходит оценка внешней среды рынка, выявление возможностей и угроз, оценка конкурентной позиции фирмы	Г	Анализ Мак Кинси
Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б			
25.	Выберите правильное сопоставление Поставьте в соответствие этапы жизненного цикла товара и их характеристики:		
1	характерны медленный рост сбыта товара, минимальная прибыль или полное ее отсутствие	А	Этап роста
2	характерны быстрое увеличение объема продаж и рост конкуренции	Б	Этап спада
3	характерны замедление роста товарооборота (большинство покупателей уже приобрели товар) и стабилизация ситуации на рынке	В	Этап рождения (внедрения на рынок)
4	характерны резкое снижение продаж/прибыли и уход с рынка многих фирм-производителей товара	Г	Этап зрелости (насыщения)
Ответ: 1-В; 2-А; 3-Г; 4-Б			
Расположение в правильном порядке (5)			
26.	Расположите в правильном порядке Определите последовательности этапов (периодов) развития рынка: 1) производственный период 2) сбытовой период 3) маркетинговый период 4) современный (сложный многоаспектный) период		
27.	Расположите в правильном порядке Укажите последовательность (иерархию) потребностей по теории А. Маслоу: 1) потребности физиологические 2) потребности в безопасности 3) потребности социальные 4) потребности в самоуважении		
28.	Расположите в правильном порядке Укажите последовательность этапов в процессе ценообразования: 1) установление целей ценообразования и определение спроса 2) анализ издержек и цен конкурентов 3) выбор метода ценообразования 4) установление окончательной цены		
29.	Расположите в правильном порядке Укажите последовательность этапов разработки нового товара: 1) генерация и оценка идеи 2) разработка продукции и пробный маркетинг 3) доработка изделия 4) развертывание коммерческого производства		
30.	Расположите в правильном порядке Укажите последовательность этапов процесса маркетингового исследования: 1) постановка проблемы и определение целей исследования 2) определение типа требуемой информации и источников и методов ее сбора 3) проектирование выборки и сбор данных 4) анализ данных и подготовка отчета о исследовании		
Вставить пропущенное слово или число (10)			
31.	Ответ введите словом в именительном падеже Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, направленных на завоевание и удержание доли рынка, и включает в себя ___ основных элемента. Ответ: 4		
32.	Ответ введите словом в именительном падеже Филипп Котлер в книге «Основы маркетинга» выделяет в эволюции маркетинга ___ основных этапа. Ответ: 4		

33.	<p>Ответ введите словом в именительном падеже</p> <p>По определению Ф. Котлера, социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и взаимобмена ими — это _____</p> <p>Ответ: маркетинг</p>
34.	<p>Маркетинговая среда фирмы делится на 2 части: _____ и _____</p> <p>Ответ: внешнюю и внутреннюю</p>
35.	<p>Ответ введите числом</p> <p>В магазине на 4 однородных товара установлены следующие цены: 487, 499, 512, 555 рублей. Какая цена соответствует психологическому методу ценообразования?</p> <p>Ответ: 499</p>
36.	<p>Концепция Г. Минцберга выделяет ___ научных школ стратегического менеджмента</p> <p>Ответ: 10</p>
37.	<p>Согласно концепции Г. Минцберга все научные школы стратегического менеджмента делятся на ___ основные группы</p> <p>Ответ: 2</p>
38.	<p>Согласно концепции О.С. Виханского, процесс стратегического управления фирмой включает _____ основных этапов</p> <p>Ответ: 5</p>
39.	<p>Согласно концепции О.С. Виханского, в процессе стратегического управления фирмой этапу «Разработка миссии и целей» должен предшествовать этап «_____»</p> <p>Ответ: «Анализ среды»</p>
40.	<p>Согласно концепции О.С. Виханского, наиболее критическим этапом, от которого зависит весь процесс стратегического управления, является этап «_____»</p> <p>Ответ: «Реализация стратегии»</p>
Задачи на 1-2 действия	
41.	<p>Найти коэффициент эластичности, если прогнозируется повышение цен на 10%, при понижении спроса на 5%.</p> <p>Ответ введите целым числом.</p> <p>Решение:</p> <p>Расчёт коэффициента эластичности спроса, представляющего собой процентную реакцию ценового изменения дохода от реализации товаров на изменение предложения товара на рынке, можно определить по формуле:</p> $K = \Delta Q / \Delta P,$ <p>где</p> <p>ΔQ – изменение величины реализованных товаров, ΔP – изменение цен на реализованные товарные группы.</p> <p>В нашем случае $K = \Delta Q / \Delta P = (-5\%) / (10\%) = -0,5$. Это свидетельствует, что спрос по цене неэластичен.</p> <p>Ответ: -0,5</p>
42.	<p>Определить эластичность спроса по цене, если в текущем месяце цена на товар составила 80 руб., в следующем месяце цена увеличится до 85 руб., в результате чего будет продано не 1500 штук товара, а 1800 штук.</p> <p>Ответ введите целым числом.</p> <p>Решение:</p> <p>Расчёт коэффициента эластичности спроса, представляющего собой процентную реакцию ценового изменения дохода от реализации товаров на изменение предложения товара на рынке, можно определить по формуле:</p> $K = \Delta Q / \Delta P,$ <p>где</p> <p>ΔQ – изменение величины реализованных товаров, ΔP – изменение цен на реализованные товарные группы.</p> <p>В нашем случае изменение цены составляет $(85 - 80) / 80 = 0,0625 = 6,25\%$, а изменение спроса $(1800 - 1500) / 1500 = 0,2 = 20\%$</p> <p>Следовательно, коэффициент эластичности $K = \Delta Q / \Delta P = (20\%) / (6,25\%) = 3,2$. Это свидетельствует, что спрос эластичен.</p> <p>Ответ: 3,2</p>
43.	<p>План производства (ПП) продукции А на следующий год 300 тыс.т., остатки на начало года (Он) составили 14 тыс.т. Планируемый остаток на конец года (Ок) – 16 тыс.т. Маркетинговый бюджет составляет в планируемом году 30% объема продаж. Определить величину планируемого объема продаж ($V_{пл}$) в натуральном и стоимостном выражении при условии, что отпускная цена за тонну 4000 руб.</p>

	<p>Ответ введите целым числом (млн.руб.).</p> <p>Решение: в натуральном выражении: $V_{пл} = ПП + Он - Ок = 300 + 14 - 16 = 298$ тыс.т в стоимостном выражении: $V_{пл} = 298 \times 4000 = 1192$ млн. руб.</p> <p>Ответ: 1192</p>
44.	<p>Величина планируемого объема продаж ($V_{пл}$) в стоимостном выражении составляет 840 млн. руб. Маркетинговый бюджет на год запланирован на уровне 30% объема продаж. Определить маркетинговый бюджет планового периода. Ответ введите целым числом (млн.руб.)</p> <p>Решение: $V_{пл} \times 30\% = 840 \times 30 / 100 = 252$ млн.руб.</p> <p>Ответ: 252</p>
45.	<p>В результате проведенных предприятием маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 14 до 19% при емкости рынка 52 млн.шт. продукта. Определим дополнительный объем продаж в натуральном выражении. Ответ введите целым числом (тыс.шт.)</p> <p>Решение: 1) доля рынка для фирмы: $(52000000 \times 14) : 100 = 7280$ тыс.шт. 2) дополнительный объем продаж: $7280 \times (19 - 14) / 100 = 364$ тыс.шт.</p> <p>Ответ: 364</p>
46.	<p>В результате проведенных предприятием маркетинговых исследований предполагается увеличение объема рыночных продаж на 364 тыс.шт. изделий. Необходимо рассчитать дополнительную прибыль предприятия в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 1500 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты фирмы на проведение маркетинговых исследований составили 20 млн. руб. Ответ введите целым числом (млн руб.)</p> <p>Решение: $П_{доп} = 364000 \times 1500 - 20000000 = 526000000$ руб. =526 млн руб.</p> <p>Ответ: 526</p>
47.	<p>Рекламное объявление помещено в определенном журнале. Этот журнал в среднем покупают и читают 100 000 человек. Из них 60 000 человек принадлежат к целевой группе, на которую ориентировано данное объявление. Оценки показывают, что эти 60 000 человек составляют около 50% от всей целевой группы. Сколько процентов составляет покрытие целевой группы? Ответ введите целым числом.</p> <p>Решение: Покрытие (целевой группы) составляет 50%</p> <p>Ответ: 50</p>
48.	<p>Выберите из перечня две финансовые цели и укажите в ответе их номера в перечне. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они максимально полно отвечали предъявляемым требованиям.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%. 2. Обеспечить рост доходов на 5%. 3. Обеспечить повышение качества продукции. 4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за лет. 5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок. 6. Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям. 7. Добиться повышения цены акций. 8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов. 9. Повысить конкурентоспособность фирмы. 10. Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов. 11. Расширить номенклатуру продукции. 12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов. 13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций. 14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами. 15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет. 16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании. 17. Увеличить прибыль на вложенный капитал. 18. Добиться увеличения притока денежных средств. 19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада. 20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

	<p>Ответ введите двумя целыми числами.</p> <p>Решение:</p> <p>Цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени. Цели предприятия традиционно трактуются как желаемые результаты функционирования предприятия в будущем. Финансовые цели отражают желаемые финансовые результаты и параметры финансового состояния предприятия.</p> <p>При определении целей необходимо принимать во внимание следующие базовые требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нельзя определить цель без наличия достаточного количества достоверной информации об объекте; • нецелесообразно пользоваться только каким-либо одним способом определения целей, особенно если это стратегические цели; • цель должна быть четко описана, и далее необходимо убедиться в том, что она правильно понята теми, кому ее предстоит выполнять; • цель должна быть конкретной и измеримой, т.е. иметь количественный показатель результата (например, объем реализации, количество новых клиентов, периодичность представления информации); • цель должна быть достижимой в заданный период времени. Исполнитель должен быть уверен в том, что сможет достичь результата, т. е. должны быть выделены ресурсы (административные, финансовые, трудовые) для достижения цели; • цели должны быть совместимыми во времени. Долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные – долгосрочным; • цели не должны быть противоречивыми, как на уровне «стратегического треугольника», так и для различных подразделений. Это означает, что не должны противоречить друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции; или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели повышения мотивации работников и публичной благотворительности и т.д.; • цели должны быть гибкими, т.е. их следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, происходящими во внешнем окружении фирмы; • для достижения каждой цели должен быть определен срок (неделя, месяц, год и т.д.). <p>Выбираем две финансовые цели:</p> <p>№2 (Обеспечить рост доходов на 5%) – новая редакция: «В течение года увеличить объем реализации и получаемого дохода на 15%»</p> <p>№17 (Увеличить прибыль на вложенный капитал) – новая редакция: «В течение ближайших полутора лет увеличить рентабельность капитала на 12%»</p> <p>Ответ: 2 и 17</p>
49.	<p>Выберите из перечня две стратегические цели и укажите в ответе их номера в перечне. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они максимально полно отвечали предъявляемым требованиям.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%. 2. Обеспечить рост доходов на 5%. 3. Обеспечить повышение качества продукции. 4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за лет. 5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок. 6. Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям. 7. Добиться повышения цены акций. 8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов. 9. Повысить конкурентоспособность фирмы. 10. Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов. 11. Расширить номенклатуру продукции. 12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов. 13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций. 14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами. 15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет. 16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании. 17. Увеличить прибыль на вложенный капитал. 18. Добиться увеличения притока денежных средств. 19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада. 20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Ответ введите двумя целыми числами.

Решение:

Цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени. Цели предприятия традиционно трактуются как желаемые результаты функционирования предприятия в будущем. Стратегические цели представляют собой результаты, которых стремится достичь компания в перспективе. При определении целей необходимо принимать во внимание следующие базовые требования:

- нельзя определить цель без наличия достаточного количества достоверной информации об объекте;
- нецелесообразно пользоваться только каким-либо одним способом определения целей, особенно если это стратегические цели;
- цель должна быть четко описана, и далее необходимо убедиться в том, что она правильно понята теми, кому ее предстоит выполнять;
- цель должна быть конкретной и измеримой, т.е. иметь количественный показатель результата (например, объем реализации, количество новых клиентов, периодичность представления информации);
- цель должна быть достижимой в заданный период времени. Исполнитель должен быть уверен в том, что сможет достичь результата, т.е. должны быть выделены ресурсы (административные, финансовые, трудовые) для достижения цели;
- цели должны быть совместимыми во времени. Долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные – долгосрочным;
- цели не должны быть противоречивыми, как на уровне «стратегического треугольника», так и для различных подразделений. Это означает, что не должны противоречить друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции; или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели повышения мотивации работников и публичной благотворительности и т.д.;
- цели должны быть гибкими, т.е. их следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, происходящими во внешнем окружении фирмы;
- для достижения каждой цели должен быть определен срок (неделя, месяц, год и т.д.).

Выбираем две стратегические цели:

№9 (Повысить конкурентоспособность фирмы) – новая редакция: «В течение 3 лет обеспечить лидирующее положение на рынке среди конкурентов»

№20 (Увеличить прибыль на вложенный капитал) – новая редакция: «В течение ближайших 4 лет осуществить диверсификацию деятельности путем ряда селективных приобретений»

Ответ: 9 и 20

50.

Выберите из перечня две инновационные цели и укажите в ответе их номера в перечне. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они максимально полно отвечали предъявляемым требованиям.

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. Добиться увеличения притока денежных средств.
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Ответ введите двумя целыми числами.

	<p>Решение: Цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени. Цели предприятия традиционно трактуются как желаемые результаты функционирования предприятия в будущем. Инновационная цель предприятия представляет собой желаемый результат его деятельности, который может быть достигнут в определенные сроки за счет повышения инновационного потенциала предприятия.</p> <p>При определении целей необходимо принимать во внимание следующие базовые требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нельзя определить цель без наличия достаточного количества достоверной информации об объекте; • нецелесообразно пользоваться только каким-либо одним способом определения целей, особенно если это стратегические цели; • цель должна быть четко описана, и далее необходимо убедиться в том, что она правильно понята теми, кому ее предстоит выполнять; • цель должна быть конкретной и измеримой, т.е. иметь количественный показатель результата (например, объем реализации, количество новых клиентов, периодичность представления информации); • цель должна быть достижимой в заданный период времени. Исполнитель должен быть уверен в том, что сможет достичь результата, т. е. должны быть выделены ресурсы (административные, финансовые, трудовые) для достижения цели; • цели должны быть совместимыми во времени. Долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные – долгосрочным; • цели не должны быть противоречивыми, как на уровне «стратегического треугольника», так и для различных подразделений. Это означает, что не должны противоречить друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции; или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели повышения мотивации работников и публичной благотворительности и т.д.; • цели должны быть гибкими, т.е. их следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, происходящими во внешнем окружении фирмы; • для достижения каждой цели должен быть определен срок (неделя, месяц, год и т.д.). <p>Выбираем две инновационные цели: №11 (Расширить номенклатуру продукции) – новая редакция: «В течение года расширить номенклатуру продукции на 30%» №13 (Добиться лидерства в области технологий и инноваций) – новая редакция: «В течение 2 лет реализовать программу совершенствования технологий основного производства на основе инноваций»</p> <p>Ответ: 11 и 13</p>
	<p>Кейс задания (10)/ Мини-кейсы, ситуационные задания</p>
<p>51.</p>	<p>Кейс 1 Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии?</p> <p>Ответ В данной ситуации для фирмы наиболее дешевым и быстрым способом развития будет покупка лицензии. Этот выбор позволит аккумулировать деятельность руководства, эффективно использовать творческий потенциал коллектива, сэкономить ресурсы и направить их на решение других стратегических задач, сосредоточить усилия на функционировании инновационной системы.</p>
<p>52.</p>	<p>Кейс 2 В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по несколько «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса</p> <p>Ответ «Звезды» обеспечат высокую долю рынка, а значит и высокую прибыль, хотя они требуют и высоких затрат, но обеспечивают высокую и стабильную прибыль. «Трудные дети» требуют больших вложений, прежде чем превратятся в «звезд». «Собаки» требуют большого внимания, и прибыли не приносят. Проводя анализ портфеля продукции, можно увидеть насколько он сбалансирован и принять решение о капиталовложениях в каждую группу товаров.</p>

53.	<p>Кейс 3</p> <p>Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?</p> <p>Ответ</p> <p>Следует уделить особое внимание стратегии управления персоналом. Необходимо сократить число уровней в организационной структуре, пересмотреть систему стимулирования, продумать и организовать обучение и переобучение работников, их продвижение по карьерной лестнице, разработать мероприятия по укреплению корпоративной культуры.</p>
54.	<p>Кейс 4</p> <p>Фирма, выпускающая лаки для дерева и фирма, производящая компоненты для получения лака для дерева, решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.</p> <p>Ответ</p> <p>Стратегия синергизма. Она предполагает получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более видов производств, основанных на использовании одинаковых технологий, ресурсов, рыночной инфраструктуры. Синергизм позволяет получить более высокую рентабельность производства. Рыночными условиями такой стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение для их использования. Хозяйственная практика показывает, что эффект совместной деятельности всегда выше, чем тот, который дает простое сложение потенциалов благодаря сотрудничеству и взаимодополнению.</p>
55.	<p>Кейс 5</p> <p>Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?</p> <p>Ответ</p> <p>Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спрос на товары высокоэластичен по цене; 2. Преобладает ценовая конкуренция; 3. Продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов; 4. Различия в товарных марках мало значимы для покупателей; 5. Организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов. <p>Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.</p> <p>На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.</p> <p>Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.</p>
56.	<p>Кейс 6</p> <p>Сформулируйте миссию ЗАО «Телефон» в соответствии с рекомендациями стратегического управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Генеральные цели организации. 2. Описание услуг, предлагаемых организацией. 3. Характеристика рынка. 4. Особенности использования технологий. 5. Возможности и способы достижения целей. 6. Философия организации. <p>Ответ</p>

	<p>Миссия: «Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий и телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы заботимся о том, чтобы предложить вам максимально экологические технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов».</p>
57.	<p>Кейс 7</p> <p>При разработке стратегических целей формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их.</p> <p>Ответ</p> <p>По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой; 2. Бизнес - цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация; 3. Функциональные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности в рамках каждого подразделения; 4. Операционные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса).
58.	<p>Кейс 8</p> <p>После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?</p> <p>Ответ</p> <p>Для выработки стратегии, адекватной новым экономическим условиям и законам ведения хозяйственной деятельности, руководством могла быть специально приглашена группа консультантов, которая наряду с аналитической работой провела бы анкетирование высшего управленческого состава завода, включая его генерального директора.</p> <p>Можно предположить, что в результате проделанной работы было определено, что наиболее предпочтительным вариантом перспективного развития завода является сохранение основной производственной направленности — выпуск полупроводниковых материалов для электронной промышленности.</p> <p>В основе выбора этой стратегии лежат следующие соображения. Во-первых, ожидание смены периода падения объемов производства отечественной электронной промышленности их ростом. А во-вторых, признание целесообразности ориентации производства на зарубежные рынки сбыта.</p> <p>Специально проведенный анализ показал, что, несмотря на то что мировые рынки сбыта затоварены аналогичной продукцией, к успеху может привести:</p> <ul style="list-style-type: none"> · переориентация завода на производство особо чистых материалов, · придание продукции, выпускаемой заводом, товарного вида, соответствующего мировым стандартам, · выпуск новых видов продукции, в частности солнечных кремниевых батарей. <p>Однако изменения внешней среды коснулись не только социально-политической ситуации, нормативно-правовой базы или специфических особенностей стадии экономического развития страны, но и такой составляющей внешней для предприятия среды, как состояние рынка сбыта производимой заводом продукции.</p>
59.	<p>Кейс 9</p> <p>Завод полупроводниковых материалов столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем</p>

на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Ответ

Влияние, которое оказало резкое изменение ситуации на рынках сбыта продукции, производимой заводом полупроводниковых материалов, стало определяющим для функционирования предприятия. Потребовалось бы не только существенное повышение качества производимой продукции вследствие резкого обострения конкурентной борьбы на внутренних рынках сбыта и выхода на внешние рынки, но и использование новых технологических процессов с целью придания выпускаемой продукции вновь функциональных возможностей. Необходимо было бы также расширить ассортимент выпускаемой продукции.

И повышение качества производимой заводом продукции, расширение ее ассортимента должны были стать составной частью новой маркетинговой политики предприятия. Более серьезное внимание следовало уделять упаковке полупроводниковых материалов. Необходимо взять на вооружение сбытовую тактику продажи малых партий полупроводниковых материалов.

На предприятии должна быть организована собственная маркетинговая служба, которая должна была заниматься такими вопросами, как проведение активной рекламы продукции завода, организация контактов с потенциальными потребителями выпускаемой продукции, создание «имиджа» завода как одного из производителей полупроводниковых материалов, отличающихся высоким качеством за счет использования специальных технологий химической очистки, и т. д.

Такие составляющие внешней среды предприятия, как эффективность финансово-банковской системы, уровень инвестиционной активности в стране и регионе, особенности стадии экономического развития страны и состояние рынка сбыта производимой предприятием продукции, требуют существенной реорганизации финансово-экономической деятельности предприятия.

Достаточно часто происходят изменения в требованиях к бухгалтерской отчетности, изменяются ставки налогообложения. Более активно используются информационные технологии при обработке бухгалтерских документов. Все это предъявляет новые требования к бухгалтерским службам предприятия и к управленцам, которым доверено право формировать и реализовывать финансовую стратегию и тактику предприятия.

Стремление привлечь инвестиции, без которых практически невозможна реконструкция современного предприятия и установка новых технологических линий и оборудования (без чего не может быть кардинально решена проблема повышения качества выпускаемой предприятием продукции), предъявляет к финансовым и другим функциональным службам предприятия дополнительные требования.

В частности, все активнее входит в практику управления предприятием разработка бизнес-планов его перспективного развития, проектов, которые предприятие предполагает реализовать. Все чаще в практике управления современным предприятием используются прогрессивные формы организации работы.

60.

Кейс 10

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

— введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

— переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;

— использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант.

	<p>Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.</p> <p>Ответ</p> <p>В сложившейся управленческой ситуации наиболее предпочтительна цель «переход на метод непрерывной загрузки». Это объясняется, с одной стороны, тем, что при увеличении объемов производства может возникнуть необходимость в расширении номенклатуры производимой продукции, затрудняющем использование метода основного календарного плана, с другой — тем, что из-за необходимости оперативного решения проблемы и ее краткосрочного характера нецелесообразно дорогостоящее использование графиков по стадиям выполнения задания. Возникающие в управленческой практике проблемы и вопросы, которые должны быть решены управленцем, приводят к необходимости определять цели, стоящие перед объектом управления.</p> <p>Большее практическое значение имеет умение формулировать цели, различающиеся по технологии их формирования и реализации. Так, в управленческой практике приходится формировать цели траекторные и точечные. Траекторные цели определяют направление, в котором должно изменяться состояние объекта управления, а точечные цели — конкретный результат, который должен быть достигнут.</p> <p>Скажем, цель «повысить качество выпускаемой заводом продукции» является траекторией, а цель «увеличить на 30% реализацию выпускаемой заводом продукции за счет повышения ее качества» — точечной.</p>
--	---

3.2 Собеседование (вопросы для зачета)

ОПК-4 Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов

№ задания	Формулировка вопроса
61	<p>Система современного предпринимательства</p> <p>Ответ. В современной системе предпринимательства объектом предпринимательства является определенная деятельность. Ее особенность состоит в том, что результаты предпринимательства материализуются в производимой продукции (услугах), а также в соответствующем доходе. Основным субъектом предпринимательской активности выступает предприниматель. Однако предприниматель не единственный субъект. Он вынужден взаимодействовать с потребителем, а также с государством. Во взаимоотношениях предпринимателя с потребителем предприниматель относится к категории активного субъекта, а потребителю свойственна, прежде всего, пассивная роль.</p> <p>Предпринимательство есть способ хозяйствования, который в результате многовековой эволюции утвердился в экономике всех развитых стран. Первоначально предпринимателями называли предприимчивых людей, действующих на рынке, или просто людей энергичных, азартных, склонных к рискованным операциям. В дальнейшем к предпринимательству стали относить любую деятельность, направленную на увеличение прибыли и не запрещенную законом. Однако возникновение предпринимательства как оформившегося устойчивого явления относят к XVII веку. Оно развивалось сложно, сопровождалось и сопровождается бесконечным процессом возникновения и разрешения многочисленных противоречий. Его первые ростки начали пробиваться вместе со становлением рыночных отношений. Предпринимательство является главной опорой для рыночной экономики страны. Именно поэтому государственные органы стараются стимулировать развитие малого и среднего бизнеса, что бы в итоге налоговые платежи этих предприятий стали лептой государственного бюджета, и ощущался прирост ВВП в экономике страны. В современном мире предприниматель – это человек, способный понять перспективу и потребности рынка и сочетать это понимание со знаниями в области управления производством и использованием производственных ресурсов в расчете на получение дохода.</p>
62	<p>Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности</p> <p>Ответ. Бизнес-процесс представляет собой последовательность работ, соотнесенная с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности компании и ориентированная на создание новой стоимости, например, на выпуск продукции. Планирование – это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей. Планирование позволяет заглянуть в будущее бизнеса, разработать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия) и, как следствие, приводит к намеченной цели с более эффективным результатом.</p> <p>Процесс планирования – один из самых сложных этапов деятельности организации, который требует знаний, больших умственных усилий, времени (специалисты считают, что на составле-</p>

	<p>ние бизнес-плана затрачивается в среднем не менее 200 часов), а самое главное – воли для принятия решения и желания идти до победного конца. С помощью плана можно выявить всевозможные трудности и проблемы, предусмотреть направления и меры, позволяющие устранить, преодолеть или минимизировать последствия неблагоприятных событий. В официальный бизнес-план включается, как правило, только реалистичный вариант расчета.</p> <p>Бизнес-план решает главную задачу экономики в рамках конкретной организации: выбор наиболее эффективного способа распределения факторов производства с одновременным решением проблемы ограниченности ресурсов в целях максимального удовлетворения общественных потребностей.</p> <p>В современной практике бизнес-план выполняет пять функций:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка стратегии развития бизнеса. 2. Планирование. 3. Учет возможных рисков и минимизация затрат. 4. Привлечение инвестиций. 5. Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана. <p>Бизнес-план дает объективное представление о развитии организации и отвечает на основные вопросы: «Стоит ли вкладывать деньги в этот проект?» и «Принесет ли этот проект доход, которые не только окупит затраты, но и принесет прибыль?»</p>
63	<p>Роль маркетинга в деятельности предприятия</p> <p>Ответ. Эффективность работы предприятия определяется способом производства и его результативностью. Существуют разные направления повышения результативности производства:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) внедрение новых технологий позволит предприятию снизить издержки, что увеличит размер прибыли; 2) модернизация оборудования и ресурсосбережение; 3) привлечение инвестиций и их рациональное использование; 4) повышение качества продукции; 5) эффективность проводимых исследований, разработок и политики фирмы (маркетинг). <p>Какую роль играет маркетинг в деятельности предприятия? Во-первых, с помощью маркетинговых исследований анализируются разные стороны рынка, с которыми предприятие взаимодействует; во-вторых, разрабатывает и воплощает тактику поведения фирмы на рынке.</p> <p>В современном мире компания может добиться успеха лишь в случае, когда она «слышит своего покупателя». А удовлетворив максимальное количество потребностей — сможет тем самым повысить свою эффективность. Исследованием поведения потребителя как раз и занимается маркетинг. На практике маркетологами было выявлено шесть правил поведения с клиентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) знать покупателя лучше, чем он сам себя; 2) уделять большое внимание дизайну магазина; 3) постоянно думать о покупателях; 4) совершенствовать обслуживание за счет стимулирования оплаты труда; 5) постоянно обучать персонал компании; 6) забота о сотрудниках. <p>Применение данных правил в работе с клиентами позволяет компаниям увеличивать свои продажи, а, следовательно, и прибыль.</p> <p>Нововведением мирового маркетинга является франчайзинг. Суть заключается в том, что фирмам предлагается выпускать продукцию под товарной маркой какой-то крупной компании с предоставлением оборудования, технологий взамен на часть получаемой прибыли. С помощью профессиональных маркетинговых исследований и правильного применения их на практике фирмы могут в разы повысить свою прибыльность, а, следовательно, и эффективность.</p> <p>В настоящее время, когда население планеты постоянно увеличивается, также увеличивается количество продавцов и покупателей, которым все сложнее становится отыскать друг друга. В этом им на помощь приходит тактика продвижения — неотъемлемая составляющая маркетинговой деятельности.</p>
64	<p>Понятие и структура маркетинговой деятельности</p> <p>Ответ. Философия маркетинга достаточно элементарна — фирма должна производить такой товар, которому заранее обеспечен спрос и который приведет фирму к намеченному уровню рентабельности и получению максимальной прибыли. Суть и содержание маркетинговой деятельности заключаются в обеспечении выполнения главной цели любой организации — коммерческой.</p> <p>Потребитель предъявляет свои определенные требования к каждому товару: необходимое качество, количество, сроки поставки, технические характеристики и т. д.</p> <p>Вследствие этого возрастает конкуренция, что заставляет производителей целенаправленно ставить задачи перед научно-техническими разработками, определять технологию производства, совершенствовать службу сбыта и многое другое.</p>

	<p>Маркетинговая деятельность как раз ориентирована на выявление и учет рыночного спроса и организацию производственно-сбытовой деятельности фирмы. Задача маркетинговой деятельности — отражать и постоянно усиливать тенденции к совершенствованию производства с целью увеличения эффективности функционирования фирмы посредством определения конкретных текущих и долговременных целей, путей их достижения, а также определение товарного ассортимента, его качества, структуры производства и уровень возможной прибыли.</p> <p>Структура маркетинговой деятельности — это комплекс элементов для достижения поставленных целей и удовлетворения целевого рынка.</p> <p>Структура включает в себя товар (услугу), товародвижение (сбыт), продвижение и ценообразование. Для конкретных целей фирмы и их достижения маркетолог должен выбрать наилучшее сочетание вышеуказанных элементов.</p> <p>Для этого возможно применение ряда решений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) в отношении товара (услуги) необходимо определить, что внедрить на рынок, какого качества, в каком количестве, условия сбыта, стимулирование; 2) в отношении товародвижения (сбыта) выбрать вид продажи, количество мест реализации, тип контроля или сотрудничества и многое другое; 3) в отношении продвижения товара — определение инструментов продвижения (реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта), определение агентов продвижения, способов измерения эффективности, уровня обслуживания, выбора средств массовой информации, объема и форм рекламы и т. д.; 4) в отношении ценообразования — выбор уровня цен, диапазона, взаимосвязи с качеством, степени важности ценового фактора, вида ценообразования. <p>Важность в разработке структуры маркетинговой деятельности — сохранении целостности, гармоничности и интегрирования.</p>
65	<p>Понятие и классификация товара</p> <p>Ответ. Товар — это центральный объект всего комплекса маркетинга.</p> <p>В маркетинге товар рассматривают с двух сторон.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Товар — это средство, при помощи которого возможно удовлетворение конкретных потребностей. 2. Товар — это продукт, созданный для продажи. <p>Существует мнение, что изделие производят на фабрике, заводе, а товар создают маркетологи. Означает это, что, для того чтобы продукту труда стать товаром, ему необходимо пройти длительный путь. Путь развития товара в маркетинге возможно представить в виде «маркетинговой луковицы» товара, состоящей из трех уровней:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) товар, как замысел; 2) реальное исполнение товара; 3) товар с подкреплением. <p>В процессе создания первого уровня товара специалист должен определить, какие конкретные свои потребности потребитель сможет удовлетворить и какие выгоды сможет получить при покупке данного товара. Второй уровень включает в себя непосредственное создание товара, обеспечение доставки до места назначения, хранение, безопасное использование. Третий уровень характеризуется, собственно, самим рынком и требованием от компании рационального использования всего комплекса маркетинга с целью удовлетворения потребностей покупателей (гибкой ценовой стратегией, методов стимулирования сбыта, рекламы, сервис и т. д.). Современному бизнесу именно на этом уровне характерна наиболее острая конкуренция.</p> <p>В маркетинге товар является комплексом значимы для потребителя свойств (соответствие цены и качества; необходимые размеры; функциональные, эстетические, социальные характеристики; значимость; престиж; упаковка и многое другое), которые способны удовлетворить его потребность, в связи с чем он готов приобрести его по определенной цене и в нужном количестве.</p> <p>Существует несколько способов классификации товаров.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экспортный — товар отвечает требованиям того сегмента рынка страны (группы стран), где намечается его продажа: <ol style="list-style-type: none"> 1) рыночной новизны (товары-пионеры); 2) массовый (актуальный). 2. По назначению: товар индивидуального (личного, широкого) потребления — приобретение конечным потребителем товаров для личного использования. <p>Кроме того, товары подразделяются на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) товары краткосрочного пользования; 2) товары долгосрочного (длительного) пользования; 3) услуги: некоторые действия, приносящие человеку преимущества либо полезные результат; 4) товары эксклюзивного ассортимента: это такие товары, появление которых потребитель ждет на рынке, а в случае, если не дожидается, другой не получает; 5) товары повседневного спроса;

	<p>6) товары предварительно спроса: прежде чем приобрести товар, потребитель сравнивает его с имеющимися аналогами по различным показателям;</p> <p>7) товары особого спроса: товары широкого спроса с наличием определенных характеристик, ради приобретения которых тратятся значительные усилия;</p> <p>8) товары пассивного спроса: товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но не думает об их покупке;</p> <p>9) товары производственного назначения (для промежуточного использования);</p> <p>10) материалы и комплектующие: сырье, полуфабрикаты, детали, заготовки;</p> <p>11) капитальное имущество: оборудования, сооружения;</p> <p>12) вспомогательные товары и услуги: деловые услуги, вспомогательные материалы.</p>
66	<p>Методы исследования рынка</p> <p>Ответ. Для сбора информации маркетологи пользуются определенными методами. Первичные исследования (сбор данных) осуществляется по мере их возникновения с помощью следующих методов.</p> <p>1. Наблюдение — это способ получения информации через воспринимаемые органами чувств обстоятельства без какого-либо воздействия на объект наблюдения. Наблюдение может проходить в лабораторных, полевых условиях при личном участии наблюдателя или без него. По степени стандартизации выделяют стандартизированное наблюдение и свободное. Преимуществами данного метода являются: возможность получения необходимой информации независимо от желания объекта сотрудничать; обеспечение более высокой объективности; возможность наблюдения неосознанного поведения; учет окружающей действительности. Недостатками данного метода будут высокие расходы, субъективность наблюдающего, эффект наблюдения (т. е. при открытом наблюдении поведение объекта может отличаться от естественного).</p> <p>2. Опрос — это способ получения информации через выяснение мнений людей. Это самая распространенная форма сбора информации в маркетинге, и приблизительно 90% маркетологов используют этот метод. Опрос может быть как в устной, так и письменной форме.</p> <p>Интервью подразделяют:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) по кругу опрашиваемых лиц (учащиеся, служащие и т. д.); 2) по количеству одновременно опрашиваемых (бывает групповое или единичное); 3) по количеству входящих в опрос тем (одна или несколько); 4) по уровню стандартизации (бывает свободное или стандартизированное); 5) по частоте (одноразовый или многократный). <p>3. Эксперимент — это такой метод исследования, при котором в контролируемых условиях изменяют один или несколько факторов и отслеживают, как это влияет на зависимую переменную. Достоинствами данного метода являются видение причины, следствия и структуры, а также эксперимент носит систематизированный характер.</p> <p>4. Панель — это метод, который при помощи ЭВМ воссоздает использование различных маркетинговых факторов на бумаге, а не в реальных условиях. Данный метод заключается в том, что создается модель контролируемых и неконтролируемых факторов, с которыми сталкивается фирма. Затем их возможные варианты сочетания закладывают в компьютер с целью определения влияния на общую стратегию маркетинга.</p> <p>Выбор того или иного вида панельного метода определяется поставленными задачами и объемом выделенных средств.</p>
67	<p>Установление целей бизнеса</p> <p>Ответ. Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Положение на рынке. 2. Инновации. 3. Маркетинг. 4. Производство. 5. Финансы. 6. Управление персоналом. 7. Менеджмент. <p>Цели предприятия должны обладать рядом характеристик.</p> <p>К числу основных характеристик целей относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ. 2. Горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

	<p>3. Достижимость. Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.</p> <p>4. Непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.</p> <p>Число и разнообразие целей можно упорядочить посредством дерева целей, которое составляется по следующим правилам: общая цель должна содержать описание конечного результата; при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня; при формулировке целей разных уровней описываются желаемые результаты; подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и т. д..</p>
68	<p>PEST-анализ микросреды предприятия</p> <p>Ответ. PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия: политико-правовые; экономические; социокультурные; технологические. Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа. PEST – это аббревиатура четырех английских слов: P – Political-legal – политико-правовые, E – Economic – экономические, S – Sociocultural – социокультурные, T – Technological forces – технологические факторы.</p> <p>Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.</p> <p>Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику. Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности. Изучение социального компонента внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др. Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта.</p> <p>Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия. 2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием. 3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы. 4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. <p>Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды..</p>
69	<p>Стратегический анализ диверсифицированной компании (портфельная матрица)</p> <p>Ответ. В основе портфельной матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).</p> <p>Матрица БКГ основана на двух предположениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны. 2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т. е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик, например, зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании. <p>В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям: «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень пер-</p>

	<p>спективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля) – товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая». «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – деинвестирование и скромное существование.</p> <p>В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям..</p>
70	<p>Основные стратегии развития бизнеса</p> <p>Ответ. Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия. Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды.</p> <p>Выделяют четыре базовые стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченный рост. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это наиболее удобный и наименее рискованный способ действий. 2. Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур: <ol style="list-style-type: none"> 1) стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т. п.; 2) стратегия развития рынка, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта; 3) стратегия развития продукта, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке. 3. Сокращение (стратегия последнего средства). Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации. Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения: <ol style="list-style-type: none"> 1) стратегия ликвидации – осуществляется, если предприятие не может вести дальше бизнес; 2) стратегия «сбора урожая» ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» – распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат; 3) стратегия сокращения – заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, с тем чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. 4. Комбинированная стратегия. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях..

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 Положение о курсовых, экзаменах и зачетах;

- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости.

- Организационно-управленческие основы бизнес-деятельности: задания и методические указания для самостоятельной работы обучающихся по специальности 38.05.01 - «Экономическая безопасность», очной и заочной формы обучения / Ю. А. Саликов. - Воронеж: ВГУИТ, 2022. – Режим доступа: <http://education.vsu.ru>

- Организационно-управленческие основы бизнес-деятельности: задания и методические указания для практических занятий обучающихся по специальности 38.05.01 - «Экономическая безопасность», очной и заочной формы обучения / Ю. А. Саликов. - Воронеж: ВГУИТ, 2022. – Режим доступа: <http://education.vsu.ru>

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

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

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ОПК-4 Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов					
ЗНАТЬ:	организационные и функциональные основы управления бизнес-деятельности, а также основы поиска, принятия и обоснования бизнес-решений	Результаты тестирования	Обучающимся даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающимся даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающимся даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающимся даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
		Собеседование (зачет)	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена / базовый (повышенный)
УМЕТЬ:	самостоятельно осуществлять поиск, обработку и использование информационных данных, использовать информацию и подходы при решении профессиональных задач организационно-управленческой бизнес-деятельности	Решение задач на практических занятиях	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный
ВЛАДЕТЬ:	способностью планировать и организовывать профес-	Домашнее задание	Обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не	Неудовлетвори-	Не освоена / недостаточный

сиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов	представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	тельно	
	Запись алгоритма решения домашнего задания у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
	Обучающийся решает домашнее задание, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
	Обучающийся решает домашнее задание, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный

