

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 04.02.2021 17:11:00  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce538f0ca

## МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

О.Г. Доктинова

« 15 » 02



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В ОТРАСЛЯХ

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
38.04.01 Экономика

Курск 2018

УДК 338.2+ 331.1

Составители: И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент Алдохина Т.П.

**Стратегические модели развития бизнеса в отраслях: методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.А. Козьева, Курск, 2018. - 37 с.**

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, задания для разбора конкретных ситуаций, материал для проведения деловой игры, рекомендуемые источники информации. Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *15.02.18* . Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. 2,15. Уч.-изд.л. 1,94. Тираж 100 экз. Заказ. *1855* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Вопросы для собеседования по практическим занятиям	10
3 Тестовые задания	13
4 Конкретные ситуации для анализа	28
5 Рекомендуемые источники информации	35

## **Введение**

Опережающий характер информации отличает предвидение от экономического анализа и статистики. Управление развитием экономических объектов и процессов невозможно без разработки и реализации стратегии развития.

Технология оценки возможных и желаемых перспектив экономического развития, диагностирование альтернатив развития и сценарное описание будущего, обоснование процесса принятия управленческого решения - это только некоторые направления прогнозно-плановых и стратегических исследований, доказывающие необходимость научного предвидения для предприятий, отраслей, регионов и государства в целом.

Дисциплина «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях» является одним из необходимых элементов учебной программы при подготовке квалифицированных кадров в области экономики и управления. В основу дисциплины положено системное изложение теоретико-методического материала и прикладных заданий для формирования необходимых профессиональных качеств в области прогнозно-аналитической и управленческой деятельности.

Особое внимание обучающийся должен уделить процессу разработки и реализации стратегических моделей развития бизнес в отраслях.

Знания, умения и практические навыки в области стратегического управления имеют большое значение для формирования профессионального мировоззрения магистра экономики.

В процессе изучения дисциплины Стратегические модели развития бизнеса в отраслях студентами магистратуры направления подготовки 38.04.01 Экономика согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам. Методические указания к практическим занятиям по стратегическим моделям развития бизнеса в отраслях адресованы студентам очной и заочной форм обучения и предназначены для подготовки и проведения данного вида учебной работы.

## **1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий**

Целью освоения дисциплины «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях» является: формирование у студентов компетенций, необходимых для разработки механизма управления стратегическими изменениями; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами диагностики и выбора стратегий развития социально-экономических систем.

### **Задачи дисциплины**

- освоение теоретических и методологических основ управления стратегическими изменениями;
- формирование практических навыков современного стратегического управления;
- расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, критического мышления, основанных на современных математических методах и научных подходах к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
- формирование навыков коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- совершенствование опыта управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;
- развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического управления и умение использовать его в современных условиях с учетом российского менталитета.

Изучив дисциплину «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях», студент должен:

### **Знать:**

- теоретические основы управления стратегическими изменениями;
- методы и особенности процесса управления стратегическими изменениями;
- особенности организации внедрения управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территорий;

- современный отечественный и зарубежный опыт управления стратегическими изменениями

**Уметь:**

- самостоятельно исследовать экономическую литературу на русском и иностранном языках;

- пользоваться методикой управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территорий;

- формулировать цели и задачи применения технологии управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территории;

- использовать нормативные документы при подготовке и проведении управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территории

- проводить комплекс мероприятий, направленных на эффективное применение технологии управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территории.

**Владеть:**

- навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;

- методиками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;

- способами выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы;

- навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

У обучающихся формируются следующие **компетенции:**

– способность принимать организационно-управленческие решения (ОПК-3);

– способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований (ПК-1);

– способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ (ПК-5);

– способность разрабатывать стратегии поведения экономических

- агентов на различных рынках (ПК-7);
- способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-8);
- Содержание практических занятий формирует объективный подход к управлению при подготовке магистра (таблицы 1.1 – 1.4).

Таблица 1.1 – Практические аудиторные занятия для очной формы обучения

№	Наименование практического занятия	Объем, час.
1	Специфика механизма управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территории	4
2	Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.	4
3	Организация как развивающаяся система	4
4	Процесс управления изменениями.	4
5	Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.	6
6	Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений	4
	Итого	26

Таблица 1.2 – Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении аудиторных практических занятий для очной формы обучения

№	Наименование раздела (лекции, практического или лабораторного занятия)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Объем, час
1	Практическое занятие «Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки»	Разбор конкретных ситуаций	2
2	Практическое занятие «Процесс управления изменениями»	Разбор конкретных ситуаций	2
2	Практическое занятие «Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации»	Разбор конкретных ситуаций	4
4	Практическое занятие «Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений»	Разбор конкретных ситуаций	2
	Итого		10

Таблица 1.3 – Практические аудиторные занятия для заочной формы обучения

№	Наименование практического занятия	Объем, час.
1	Специфика механизма управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территории	2
2	Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки	2
3	Организация как развивающаяся система	2
4	Процесс управления изменениями	2
5	Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации	4
6	Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений	4
	Итого	16

Таблица 1.4 – Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении аудиторных практических занятий

№	Наименование раздела (лекции, практического или лабораторного занятия)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Объем, час
1	Практическое занятие «Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки»	Разбор конкретных ситуаций	2
2	Практическое занятие «Процесс управления изменениями»	Разбор конкретных ситуаций	2
2	Практическое занятие «Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации»	Разбор конкретных ситуаций	2
4	Практическое занятие «Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений»	Разбор конкретных ситуаций	2
	Итого		8

Практические занятия Стратегическим моделям развития бизнеса в отраслях проводятся в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.04.01 Экономика очной и заочной формы обучения. Студенты в процессе подготовки к практическим занятиям



должны изучить вопросы для собеседования по лекционным материалам и рекомендуемым источникам информации. Аудиторные практические занятия проводятся в пределах часов, отводимых на изучение дисциплины (согласно учебному плану заочной формы обучения - 16 часов, очной формы обучения - 26 часов). В образовательном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков студентов.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать Стратегические модели развития бизнеса в отраслях, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения.

## **2 Вопросы для собеседования по практическим занятиям**

### **1 Практическое занятие по теме «Специфика механизма управления стратегическими изменениями социально-экономического развития территории»**

1.1 Ограничение действия механизма управления изменениями социально-экономического развития территории

1.2 Специфика задач механизма управления изменениями: реализация способности формирования адекватной ответной реакции на изменения в пределах компетенции территориального властного уровня и способности формирования адекватной ответной реакции на те изменения, над которыми территориальные органы власти не могут осуществлять контроля

1.3. Признаки, определяющие поле действия механизма изменений: мера способности (пределы адаптируемости) и переходное состояние (факт потери устойчивости)

1.4 Типы управления стратегическими изменениями: активное и пассивное управление изменениями

### **2 Практическое занятие по теме «Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки»**

2.1 Роль изменений в концепции управления организационным развитием

2.2 Концепции роста, развития и изменения организации

2.3 Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности

2.4 Управление изменениями и развитием бизнес-организации

2.5 Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка

### **3 Практическое занятие по теме «Организация как развивающаяся система»**

3.1 Основные черты развивающихся систем.

3.2 Модель организационного развития по Л. Грейнеру.

3.3 Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

3.4 Система управления развитием организации (СУР).

- 3.5 Требования к СУР.
- 3.6 Кружки качества и их эволюционное развитие.
- 3.7 Самоорганизующиеся фрактальные структуры

#### **4 Практическое занятие по теме «Процесс управления изменениями»**

- 4.1 Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений
- 4.2 Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений
- 4.3 Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру
- 4.4 Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину
- 4.5 Факторы успеха управления изменениями
- 4.6 Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину
- 4.7 Основные виды изменений и их типология
- 4.8 Создание «стартовой площадки»
- 4.9 Планирование процесса изменений
- 4.10 Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами
- 4.11 Планирование процесса внедрения стратегических изменений
- 4.12 Институционализация новой стратегии развития территории

#### **5 Практическое занятие по теме «Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации»**

- 5.1 Эволюция концепции «стратегия»
- 5.2 Задачи процесса разработки стратегии
- 5.3 Сценарное планирование как элемент стратегического управления
- 5.4 Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон)
- 5.5 Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации

5.6 Модель «5 сил конкуренции» М.Портера

5.7 Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту

5.8 Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало)

5.9 Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (BCM)

5.10 «Метод 8D для командного решения проблем»

5.11 Стандарты ISO

## **6 Практическое занятие по теме «Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений»**

6.1 Разделы комплексной корпоративной стратегии по Г.Б. Клейнеру и связанные с ними риски

6.2 Основные методы анализа среды организации (SWOT, SNT, STEEPV, STEP, NPEST, 5«S», 7«S») как условие снижения риска реализации стратегии

6.3 Матрица стратегических направлений развития организации с учётом риска

6.4 Этапы анализа рисков

6.5 Блочная модель управления рисками при реализации стратегии

6.6 Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками

### 3 Тестовые задания

#### Тест № 1

1 Какой этап развития экономики П. Дракер назвал эпохой без закономерностей?

- а) эпоху массового производства;
- б) эпоху массового сбыта;
- в) постиндустриальную эпоху.

2 Маркетинг как философия бизнеса появился

- а) в эпоху массового производства;
- б) в эпоху массового сбыта;
- в) в постиндустриальную эпоху.

3 Главной задачей бизнеса было предоставление стандартного товара по самой низкой цене

- а) в эпоху массового производства;
- б) в эпоху массового сбыта;
- в) в постиндустриальную эпоху.

4 Что послужило основной причиной изменения условий функционирования компаний?

- а) НТП;
- б) насыщение потребительского спроса;
- в) диверсификация.

5 Какие факторы обусловили необходимость применения концепций стратегического управления на российских предприятиях?

- а) монотехнологическая специализация отраслей в СССР;
- б) переход к рыночной экономике;
- в) все выше сказанное.

6 Отличительными чертами какого вида управления являются краткосрочный характер и внутренняя направленность?

- а) бюджетирования;
- б) долгосрочного планирования;
- в) стратегического планирования;
- г) стратегическое управление.

7 Какой вид управления предполагал в качестве исходного пункта составление прогноза продаж?

- а) бюджетирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) стратегическое планирование;
- г) стратегическое управление.

8 При какой модели управления особое значение получил профессиональный анализ внешнего окружения?

- а) бюджетирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) стратегическое планирование;
- г) стратегическое управление.

9 При какой системе управления на первый план выходят интуиция, творчество, прорыв за традиционные рамки и сложившееся представление о бизнесе?

- а) бюджетирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) стратегическое планирование;
- г) стратегическое управление.

10 Развитие организации с минимальными изменениями относительно традиционного поведения характерно для

- а) приростного стиля поведения коммерческих организаций;
- б) предпринимательского стиля поведения коммерческих организаций.

11 Целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим победу в конкурентной борьбе и максимум прибыли свойственно

- а) приростному стилю поведения коммерческих организаций;
- б) предпринимательскому стилю поведения коммерческих организаций.

12 Точность предвидения изменений и скорость адаптации к ним являются критериями эффективности

- а) стратегического управления;

б) оперативного управления.

13 Максимизация прибыли является основной целью

- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления.

14 Стратегия – это

- а) план по достижению долгосрочных целей;
- б) принцип поведения или правила принятия решений;
- в) позиция определенных товаров на конкретных рынках;
- г) перспектива или основной способ действий организации;
- д) ловкий прием с целью перехитрить конкурента;
- е) все выше сказанное.

15 Конкурентным преимуществом товара является

- а) низкая стоимость;
- б) дифференциация;
- в) низкая стоимость и дифференциация.

## **Тест № 2**

1 Какие факторы не относятся к макроокружению

- а) конкуренты;
- б) экономика;
- в) политические факторы;
- г) социальные факторы.

2 Что такое «возможность»?

- а) будущие шаги организации по совершенствованию деятельности;
- б) изменения внешних факторов, создающие благоприятные возможности;
- в) решения руководителей организации.

3 Какие организации в большей степени подвержены влиянию макросреды

- а) крупные;
- б) средние;
- в) мелкие.

- 4 Понятие отрасль в стратегическом менеджменте обозначает
- а) группу фирм, чья продукция имеет настолько сходные качества, что борьба идет за одних и тех же покупателей;
  - б) совокупность организаций, объединенных единой технологией;
  - в) структурный элемент национальной экономики.

5 Анализ основных экономических характеристик отрасли позволяет

- а) оценить уровень конкуренции в отрасли;
- б) определить ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые компания может использовать;
- в) оценить возможности фирмы.

6 Конкурентоспособность – это

- а) способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором действуют другие организации с аналогичными целями;
- б) совокупность конкурентных преимуществ товаров, выпускаемых организацией;
- в) преобладание сильных сторон над слабыми.

7 Какие факторы не входят в модель конкурентных сил по М. Портеру

- а) продавцы внутри отрасли;
- б) поставщики;
- в) потребители;
- г) государственные органы;
- д) товары-заменители.

8 При росте потребительского спроса быстрыми темпами конкуренция между продавцами

- а) растет;
- б) уменьшается;
- в) не меняется.

9 Снижение средней нормы прибыли в отрасли свидетельствует, что



- а) конкуренция слабая;
- б) конкуренция умеренная;
- в) конкуренция интенсивна.

10 Конкурентная сила товара-заменителя определяется

- а) более низкой стоимостью;
- б) качеством и особыми характеристиками;
- в) всем вышеперечисленным.

11 Если продукция поставщиков занимает большую часть стоимости готового продукта, то конкурентная сила поставщиков

- а) усиливается;
- б) ослабевает;
- в) не меняется.

12 Стратегическая группа – это

- а) совокупность соперничающих фирм, с одинаковым стилем конкурентной борьбы и одинаковыми позициями на рынке;
- б) группа компаний, объединивших свою деятельность на основе определенных принципов;
- в) нет правильного ответа.

13 Анализ стратегических групп позволяет

- а) оценить интенсивность конкуренции в отрасли;
- б) выявить конкурентов, определяющих правила поведения на рынке;
- в) определить, между какими фирмами конкуренция наиболее интенсивна.

14 Оценка будущих действий конкурентов предполагает

- а) уяснение текущих целей и стратегий конкурентов;
- б) определение будущих лидеров на рынке;
- в) прогноз будущих шагов конкурентов и подготовку контрмер;
- г) все вышеперечисленное.

15 Основным показателем при оценке привлекательности отрасли является

- а) норма прибыли в отрасли;

- б) интенсивность конкуренции;
- в) стабильность спроса.

### Тест № 3

- 1 Какие показатели не могут использоваться при оценке эффективности стратегии?
- а) увеличение доли рынка;
  - б) увеличение объема получаемой прибыли по сравнению с конкурентами;
  - в) динамика курса акций;
  - г) рост объема капиталовложений.
- 2 Сильные стороны организации –
- а) то в чем организация преуспела по сравнению с конкурентами;
  - б) более совершенные технологии;
  - в) высокие технологии, квалифицированный персонал.
- 3 Слабые стороны – это
- а) отсутствие некоторых факторов необходимых для функционирования;
  - б) характеристики деятельности организации, которые делают ее уязвимой для конкурентов;
  - в) низкое качество, неэффективный менеджмент.
- 4 Какие критерии не используются при оценке факторов среды организации, т. е. при составлении профиля среды?
- а) важность для отрасли;
  - б) влияние на организацию;
  - в) направленность влияния;
  - г) вероятность осуществления.
- 5 В SNW-анализе нейтральная позиция соответствует
- а) среднерыночному состоянию в данной отрасли;
  - б) отсутствию данных по конкурентам;
  - в) промежуточному значению между сильными и слабыми сторонами.

- 6 Цепочка стоимости – это
- а) функции и процессы по разработке производству и реализации товара;
  - б) набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри фирмы, создающих конкретную стоимость товара;
  - в) последовательность действий при изготовлении товара.
- 7 Продажа товара и маркетинг относятся
- а) к основным видам деятельности;
  - б) к вспомогательным видам деятельности;
  - в) ни к тем, ни к другим.
- 8 Обслуживание (сервис) относятся
- а) к основным видам деятельности;
  - б) к вспомогательным видам деятельности;
  - в) ни к тем, ни к другим
- 9 На величину издержек влияют
- а) структурные факторы;
  - б) исполнительные;
  - в) все выше перечисленное.
- 10 Анализ цепочки стоимости позволяет
- а) оценить уровень затрат по сравнению с конкурентами;
  - б) выявить целесообразность выполнения отдельных видов работ собственными силами;
  - в) определить критические виды деятельности с точки зрения формирования затрат;
  - г) все перечисленное выше.
- 11 Конкурентоспособность компании зависит также
- а) от цепочки стоимости поставщиков;
  - б) от цепочки стоимости торговых посредников;
  - в) от затрат поставщиков и торговых посредников.
- 12 Оценка конкурентного статуса предполагает
- а) определение прочности конкурентных позиций фирмы;

- б) оценку перспектив усиления позиций при сохранении применяемой стратегии;
- в) выявление наличие конкурентного преимущества;
- г) все перечисленное выше.

13 Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE) помогает организации

- а) оценить финансовый потенциал;
- б) конкурентные преимущества фирмы;
- в) привлекательность отрасли и способность фирмы конкурировать на рынке.

14 В матрице SPACE стратегическое положение фирмы оценивается с помощью

- а) оценки финансового потенциала компании;
- б) оценки конкурентных преимуществ
- в) обеих характеристик.

15 В матрице SPACE внешняя среда характеризуется

- а) стабильностью обстановки;
- б) промышленным потенциалом;
- в) всеми перечисленными показателями.

#### **Тест № 4**

1 Миссия организации – это

- а) основная цель, выражающая основную причину ее существования;
- б) максимизация прибыли;
- в) официальная цель организации.

2 Стратегическое видение – это

- а) перспективы развития бизнеса;
- б) идеальное представление, желаемый образ организации;
- в) обещание менеджеров достичь определенных результатов.

3 Формулирование сферы бизнеса предполагает определение

- а) потребностей покупателей;
- б) особенностей группы потребителей;

- в) специфики функционального и технологического исполнения;
- г) всех перечисленных факторов.

4 Причиной пересмотра миссии являются

- а) изменение факторов внешней среды;
- б) изменение внутренней среды организации;
- в) все перечисленное выше.

5 Процесс установления целей предполагает

- а) выявление трендов во внешнем окружении;
- б) определение организационных целей;
- в) построение иерархии целей;
- г) все перечисленное выше.

6 В рамках децентрализованного процесса установления целей

- а) каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели исходя из целей более высокого уровня;
- б) нижестоящие звенья устанавливают цели, на основе которых формируются цели более высоких уровней;
- в) оба ответа правильные.

7 Какой вид стратегии не соответствует классификации по организационным уровням

- а) корпоративная;
- б) бизнес-стратегия;
- в) стратегия оптимальных издержек;
- г) функциональная стратегия.

8 Какие виды стратегий совпадают в узкоспециализированных компаниях

- а) корпоративная стратегия и бизнес-стратегия;
- б) бизнес-стратегия и функциональная стратегия;
- в) функциональная стратегия и операционная стратегия.

9 Эталонные стратегии отражают разные подходы

- а) к росту организации;
- б) к формированию конкурентного преимущества;
- в) принципам построения организации.

10 Стратегии концентрированного роста предполагают изменение таких переменных как

- а) продукт и технология;
- б) продукт и рынок;
- в) рынок и положение фирмы внутри отрасли;
- г) отрасль и технология.

11 Стратегия обратной вертикальной интеграции предполагает

- а) объединение с конкурентами;
- б) объединение с дистрибьюторами;
- в) объединение с поставщиками.

12 Стратегия диверсифицированного роста предполагает изменения таких переменных, как

- а) положение внутри отрасли, отрасль, рынок;
- б) рынок, технология, продукт;
- в) рынок, отрасль, продукт.

13 В основе классификации базовых конкурентных стратегий лежат такие критерии, как

- а) целевой рынок;
- б) конкурентное преимущество;
- в) все перечисленное выше.

14 Стратегия оптимальных издержек

- а) предусматривает снижение полных издержек производства товаров или услуги;
- б) направлена на придание товару специфических черт, отличающих их от товаров большинства конкурентов;
- в) дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность.

## **Тест № 5**

1 Что из перечисленного ниже не является этапом процесса выбора стратегии

- а) уяснение текущей стратегии;
- б) анализ портфеля бизнесов;

- в) анализ внешней среды;
- г) выбор и оценка стратегии.

2 Портфельный анализ направлен на

- а) оценку эффективности реализуемой стратегии;
- б) сбалансирование рисков и поступления денежных средств;
- в) все выше перечисленное.

3 Какие характеристики не используются в матрице BCG?

- а) относительная доля рынка;
- б) объем инвестиций;
- в) темпы роста рынка.

4 Граница между высокими и низкими темпами роста отрасли устанавливается на уровне

- а) темпа роста экономики страны;
- б) средних темпов роста отрасли;
- в) темпов роста потребительского спроса.

5 Согласно методике рекомендуется оберегать и усиливать бизнес, который находится в квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;
- г) «Собаки».

6 Согласно методике рекомендуется установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать в бизнесе, который находится в квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;
- г) «Собаки».

7 Согласно методике рекомендуется избавляться, если нет особых причин для сохранения, бизнес, который находится в квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;

г) «Собаки».

8 Согласно методике рекомендуется изучать специально бизнес, который находится в квадрате

- а) «Трудные дети»;
- б) «Дикие кошки»;
- в) «Звезды»;
- г) «Собаки».

9 Какие характеристики используются при построении матрицы McKinsey?

- а) конкурентный статус и привлекательность рынка;
- б) доля рынка и темпы роста рынка;
- в) стадии жизненного цикла товара и конкурентный статус фирмы.

10 Для какого типа стратегических позиций характерен высокий приоритет инвестиций?

- А) проигравший;
- б) победитель;
- в) промежуточный.

11 В чем основное отличие матрицы McKinsey от матрицы BCG?

- а) используется многофакторная интегральная оценка по основным характеристикам;
- б) формат 3x3;
- в) использует текущее состояние внешней и внутренней среды для определения будущего.

12 Какие характеристики положены в основу матрицы Томпсона и Стрикленда?

- а) жизненный цикл товара и привлекательность отрасли;
- б) динамика роста отрасли и конкурентные позиции фирмы;
- в) темпы роста рынка и относительная доля рынка.

13 Какие характеристики положены в основу матрицы ADL-LC?

- А) конкурентный статус и привлекательность рынка;
- б) доля рынка и темпы роста рынка;



в) стадии жизненного цикла товара и конкурентный статус фирмы.

14 Какому этапу жизненного цикла соответствует максимальный объем продаж и прибыли?

- а) рождение;
- б) развитие;
- в) зрелость;
- г) старение.

15 В чем заключается основное отличие матрицы ADL-LC?

- а) в использовании концепции жизненного цикла;
- б) в наличии трех стратегических маршрутов и стратегических уточнений;
- в) все ответы правильные.

### **Тест № 6**

1 Существуют ли различия в реализации стратегии и осуществлении долгосрочного плана?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

2 Какой этап реализации стратегии предполагает осуществление стратегических изменений?

- а) первый;
- б) второй;
- в) третий.

3 Изменения – это

- а) перевод какого-либо объекта из одного состояния в другое;
- б) переход от одних методов к другим;
- в) все перечисленное выше.

4 Принципиальный пересмотр прежней стратегии предполагают

- а) изменения первого уровня;
- б) изменения второго уровня;
- в) те и другие.

5 Изменения в каких областях способствуют повышению эффективности организации в целом?

- а) организационная структура;
- б) лидерство и стиль менеджмента;
- в) компетенция и навыки;
- г) комплексное изменение во всех сферах.

6 Сопротивление переменам может быть

- а) индивидуальным;
- б) групповым;
- в) индивидуальным и групповым.

7 Как соотносятся друг с другом уровень сопротивления и степень различия между новым и прежним порядком?

- а) прямо пропорционально;
- б) обратно пропорционально;
- в) не связаны между собой.

8 Рефлексия – это

- а) принцип получения новой информации;
- б) принцип человеческого мышления, предполагающий переосмысление собственных действий;
- в) реакция на окружение.

9 Стратегическая эффективность – это

- а) степень выполнения планов;
- б) качественное изменение конкурентных позиций фирмы;
- в) максимизация прибыли.

10 Синергия – это

- а) неотъемлемое свойство системы;
- б) эффект совместных действий, который существенно больше суммы эффектов индивидуальных усилий;
- в) системный эффект удачной стратегии;
- г) все перечисленное выше.

11 Стратегический контроллинг является

- а) этапом процесса стратегического управления;

- б) звеном, обеспечивающим обратную связь и координацию всех этапов стратегического управления;
- в) подсистемой системы контроллинга;
- г) все перечисленное выше.

12 Основные функции и задачи стратегического контроллинга в организации должны осуществляться

- а) руководителем организации;
- б) отделом стратегического развития;
- в) оба ответа правильные.

13 Обеспеченность тактической прибыльности является целью

- а) стратегического контроллинга;
- б) тактического контроллинга;
- в) оба ответа правильны.

14 Контроль основных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями относится к задачам

- а) стратегического контроллинга;
- б) тактического контроллинга;
- в) оба ответа правильны.

15 Стратегическая рефлексия предполагает

- а) логическое завершение стратегии;
- б) предложения по совершенствованию механизма разработки последующей стратегии;
- в) предложения по контроллингу;
- г) все перечисленное выше.

## 4 Конкретные ситуации для анализа

### 4.1 Ситуация «Отель «Лазурный берег»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал рай отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, заработал хорошую репутацию. Смерть Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство перешло в руки Мэри Смитт, двадцатилетней дочери Джорджа, которая закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшались. Здание в некоторых местах выглядело ветхо. В отеле было 25 спален, из них 8 с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровая комната для детей.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 году оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долларов. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Структура оборота, %

Статьи	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Итого	100%	100%

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, там дела шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. Отель «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний период в отеле останавливалось небольшое

количество туристов. Мэри было ясно, что отель «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом.

«Кольт» предложил провести следующие изменения: 16 спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долларов; косметический ремонт оставшихся залов стоил бы еще 35 тыс. долларов; дополнительно предусматривалось установка системы центрального отопления за 10 тыс. долларов.

Сумма вложений показалась Мэри слишком шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт» скорее всего, одобрит субсидию в 36% стоимости. Более того, она обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долларов на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна решить, какую рыночную стратегию выбрать на будущее.

Вопросы для разбора ситуации

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

#### **4.2 Ситуация «Кофейку не желаете?»**

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля Global Marketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала клиентов было очень много, а фактическая себестоимость образовательных услуг - весьма невелика. В течение первого года фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты-справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраи-

вать клиентов. Оказалось, что лицензирование и государственная аттестация фирмы как образовательного учреждения сопряжены с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил стал рынок продуктов питания, в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход - гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принес некоторые данные.

Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

#### Данные анализа рынка

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 году в ценовом выражении около 50 млн. долларов. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье - по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург - по 10%, Центральная и Восточная Сибирь - по 15%, Юг России 20%.

Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долларов за тонну, растворимого - 20 тыс. долларов, гранулированного - не менее 45 тыс. долларов. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в 7 раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долларов за тонну, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3-5 кг) - примерно 2,2 тыс. долларов за тонну.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долларов за такую партию. Уровень прибыли в валюте - 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долларов за тонну, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т

обходится около 60 тыс. долларов. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долларов. Прибыль - 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долларов в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. долларов.

#### Дополнительная информация

В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы.

По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно было вырасти с 1 млн. мешков в 1992 году до 2,2 млн. мешков в 2005 году. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в отчетном году составили 1,3 млн. мешков, что на 34 % выше, чем в предыдущем 1992 году.

Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darboven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 году удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

#### Вопросы для разбора ситуации

1. Насколько оправданно желание дирекции репрофилировать фирму?

2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт - негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?

3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?

4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного кофе на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?

5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?

6. Каковыми могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы необходимого в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?

7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

### **4.3 Ситуация для анализа «Молочные реки»**

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60-70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа.



Коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% - коллективу; 29% - поставщикам сырья; 20% - правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца, и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате были следующие: сократили наполовину персонал, передали городу детский сад и школу.

Далее избавились от неэффективного оборудования по разливу в молочные бутылки, сдали его в металлолом. Облегчили технологический процесс. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз.

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать», - вспоминает Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината.

Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что комбинат сможет просуществовать максимум полгода.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем.

В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поста-

вить новое оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент - мы это все знали, но денег то не было». Однако комбинат их нашел. Комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. ам. дол. на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. - 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. - около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5-6 наименованиях, то в 1995 г. - около 60 наименований.

Вопросы для анализа ситуации

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате, определите кардинальные проблемы, сильные и слабые стороны, потенциальные угрозы и возможности.

2. Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора? Почему?

3. Какие оперативные и стратегические решения были приняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства?

4. Определите стратегическую позицию комбината на этапе стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

5. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?

6. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес концепция, корпоративная стратегия на последующем этапе развития организации?

## **5 Рекомендуемые источники информации**

### **5.1 Основная учебная литература**

1. Формы стратегического партнерства: модели взаимодействия в регионе [Текст]: учебное пособие / ЮЗГУ; под ред. Ю. В. Вертаковой; Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Юго-Западный государственный университет" (ЮЗГУ). - Курск: ЮЗГУ, 2013. - 297 с. - Библиогр.: с. 283–295. - Имеется электрон. аналог. - ISBN 978-5-7681-08 95-3: 500.00 р.

2. Формы стратегического партнерства: модели взаимодействия в регионе [Электронный ресурс]: учебное пособие: [для обучающихся по образовательным программам магистерской подготовки по дисциплинам «Современные проблемы науки и производства», «Современный стратегический анализ», «Стратегический менеджмент», «Экономика региона», «Корпоративный менеджмент»] / под ред. Ю. В. Вертаковой; ЮЗГУ. - Курск: ЮЗГУ, 2013. - 297 с. - Библиогр.: с. 283–295. - Имеется печ. аналог. - Б. ц.

3. Шаймиева, Э. Ш. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э. Ш. Шаймиева. - Казань: Познание, 2014. - 136 с. - Б. ц. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>

### **5.2 Дополнительная учебная литература**

4. Данилюк, А. А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. А. Данилюк. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. – 288 с. // Режим доступа - [http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Danilyuk\\_142\\_Upravlenie%20izmeneniyami\\_2014.pdf](http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Danilyuk_142_Upravlenie%20izmeneniyami_2014.pdf)

5. Ильшев, Анатолий Михайлович. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России [Текст] / А. М. Ильшев, Н. Н. Ильшева, Т. С. Селевич. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 480 с.: ил. - ISBN 978-5-279-034 27-7: 200.00 р.

6. Исаева, Екатерина Анатольевна. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях [Текст]: учебное пособие / Е. А. Исаева. - М.: КноРус, 2010. - 176 с. - ISBN 978-5-406-000 47-2: 150.00 р.

7. Организационная структура и стратегия [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / автор сценария А. В. Батушанский. - СПб.: Решение: учебное видео, 2010. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (36) с. - (Организационное проектирование). - Систем. требования: Microsoft Windows 98/NT/ME/2000/XP, Microsoft DirectX; процессор Pentium 3 с тактовой частотой не менее 600MHz; объем оперативной памяти не менее 128 Мб; видеокарта с памятью не менее 16Мб; звуковая карта. - Загл. с контейнера. - Диск и сопровод. материал помещены в контейнер 19x14 см. - 4860.00 р.

8. Попов, Сергей Александрович. Актуальный стратегический менеджмент [Текст]: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. - М.: Юрайт, 2010. - 448 с. - (Прогрессивный учебник). - ISBN 978-5-9916-02 53-2: 498.96 р.

9. Ходыревская, В. Н. Стратегическое управление (методика применения инструментария менеджмента) [Текст]: учебное пособие / В. Н. Ходыревская, И. В. Припадчева; Курский государственный университет. - Курск: КГУ, 2010. - 128 с. - 50.00 р.

### **5.3 Перечень методических указаний**

1. Инструментарий стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов специальности 061100 (080507.65) «Менеджмент организации» и направления подготовки 080500.62 «Менеджмент» / Юго-Западный государственный университет, Кафедра региональной экономики и менеджмента; ЮЗГУ; сост. О. А. Крыжановская. - Курск: ЮЗГУ, 2012. - 80 с. - Б. ц.

2. Разработка стратегии развития хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс]: методические указания по выполнению самостоятельной работы по изучению дисциплины "Современный стратегический анализ" для магистров направления подготовки «Менеджмент» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О. А. Крыжановская. - Электрон. текстовые дан. (6928 КБ). - Курск: ЮЗГУ, 2015. - 101 с. - Библиогр.: с. 97. - Б. ц.

3. Управление организацией (предприятием) [Электронный ресурс]: методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Управление организацией (предприятием)» для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» очной и

заочной форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Л. В. Афанасьева, В. Ю. Циклаури, О. С. Приходченко. - Электрон. текстовые дан. (459 КБ). - Курск: ЮЗГУ, 2016. - 33 с. - Б. ц.

#### **5.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1 <http://www.betec.ru/secure/index.php?id=4&sid=05&tid=14> Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей и процессов предприятий.

2 [www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru) – портал по социологии, экономике и менеджменту.

3 <http://grebennikon.ru/cat-195-1-2.html> электронная библиотека журналов Издательского дома «Гребенников»

4 <http://www.libertarium.ru/library> Библиотека материалов по экономической тематике

5 <http://www.ise.openlab.spb.ru/cgi-ise/gallery> Галерея экономистов

6 <http://www.finansy.ru> Материалы по социально-экономическому положению и развитию в России

7 <http://www.budgetrf.ru> Мониторинг экономических показателей

8 <http://www.cbr.ru> Официальный сайт Банка России (аналитические материалы)

9 <http://www.rbc.ru> РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)

10 [www.cemi.rssi.ru/rus](http://www.cemi.rssi.ru/rus) ЦЭМИ

11 <http://www.gks.ru> Сайт Росстата

12 <http://elibrary.ru/> Научная электронная библиотека

13 <http://www.stplan.ru/> Сайт «Стратегическое управление и планирование»