

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**С. В. Саванович**

## **ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для направления 38.04.02 Менеджмент,  
профиль «Управление маркетингом»

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 658

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
М. Г. Побегайло

**Саванович, С. В.**

Технологии стратегического маркетинга: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов специальности 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление маркетингом» / С. В. Саванович. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 95 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению курсовой работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Технологии стратегического маркетинга» специальности 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление маркетингом».

Табл. 14, рис.2 , список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 7

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 06.04.2022 г., протокол № 4

УДК 658

©Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Саванович С. В., 2022 г.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	6
Тема 1. Концепция стратегического маркетинга .....	7
Тема 2. Методологические основы стратегического маркетинга .....	12
Тема 3. Алгоритм разработки стратегии .....	14
Тема 4. Технологии обоснования выбора стратегии на этапе стратегического выбора .....	18
Тема 5. Реализация стратегии .....	20
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям .....	24
Тема 1. Концепция стратегического маркетинга .....	25
Тема 2. Методологические основы стратегического маркетинга .....	30
Тема 3. Алгоритм разработки стратегии .....	39
Тема 4. Этап стратегического выбора .....	44
Тема 5. Реализация стратегии .....	51
3 Задания и методические указания по выполнению курсовой работы .....	59
3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы .....	59
3.2 Структура курсовой работы .....	60
3.3 Темы курсовых работ по дисциплине «Технологии стратегического маркетинга» .....	63
3.4 Примерные варианты планов курсовых работ .....	65
3.5 Дополнительные рекомендации по выполнению курсовой работы .....	67
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации .....	70
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Краткий терминологический словарь .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Методический материал по использованию шкалы Ансоффа .....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Краткое руководство по написанию эссе .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Технологии стратегического маркетинга» реализуется в рамках учебного плана по направлению 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление маркетингом».

Данное учебно-методическое пособие предназначено для самостоятельного изучения дисциплины «Технологии стратегического маркетинга» магистрантами, обучающимися по направлению 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление маркетингом».

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Технологии стратегического маркетинга», осваиваемой магистрантами в рамках учебного плана по направлению 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление маркетингом».

Целью освоения дисциплины «Технологии стратегического маркетинга» является приобретение магистрантами теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации стратегических решений. Освоение данной дисциплины предполагает формирование у магистрантов практических навыков проведения стратегического анализа, разработки стратегии, определения и поддержания конкурентных преимуществ, развитие умения предвидеть и нейтрализовывать стратегические угрозы, эффективно использовать технологии стратегического управления в условиях нестабильной внешней среды.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Технологии стратегического маркетинга» заключаются в том, что магистрант должен:

*знать:*

- основы формирования стратегической направленности деятельности компании с использованием методологии стратегического маркетинга;
- особенности разработки стратегий различных уровней;
- технологии обоснования выбора стратегических решений;
- основные модели и подходы к управлению стратегическими изменениями в компании;

- особенности, формы и этапы процесса разработки стратегии;
- основные принципы выбора стратегических альтернатив для обеспечения заданного уровня целесообразности и допустимого уровня рисков, связанных с разработкой и реализацией стратегического направления развития фирмы;

*уметь:*

- использовать необходимый инструментарий анализа и выбора стратегий;
- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды;
- анализировать основные стратегические показатели деятельности компании;
- использовать матричные модели для проведения портфельного анализа деятельности много продуктовой компании;
- использовать необходимый инструментарий анализа и выбора стратегий;

*владеть:*

- навыками целеполагания и оценки коэффициентов значимости целей на основе построения «дерева целей»;
- навыками применения экспертного, программно-целевого подхода;
- технологиями проведения мониторинга, сканирования, прогнозирования среды деятельности компании;
- умениями использовать стратегическую сегментацию для формирования сбалансированного портфеля бизнеса.

Дисциплина «Технологии стратегического маркетинга» (Б1.В.09) относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (зет), т. е. 108 академических часов (81 астр. час) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплинам дисциплины. Из них лекций – 6 часов; практических занятий – 20 часов. Форма промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);

- оценочные средства для заключительной аттестации по дисциплине (промежуточная аттестация).

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий.

- задания для выполнения курсовой работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины «Технологии стратегического маркетинга» представлена пятью разделами.

Первый раздел включает тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению курсовой работы.

Четвёртый раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

## **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Концепция стратегического маркетинга**

**Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Сущность, значение и предпосылки возникновения стратегического маркетинга

**Вопрос 2.** Взаимосвязь принципов управления экономикой и стратегическим маркетингом

**Вопрос 3.** Стратегический маркетинг как первая стадия жизненного цикла объектов и первая общая функция управления

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы. При изучении данной темы следует особое внимание обратить на эволюцию подходов к стратегическому маркетингу и его инструментарию. В результате изучения темы магистранты должны приобрести компетенции в области сегментирования базового рынка для определения стратегических перспектив развития компании.

**Вопрос 1.** Сущность, значение и предпосылки возникновения стратегического маркетинга

В процессе изучения темы необходимо рассмотреть: понятие стратегического маркетинга и его роль в деятельности предприятия; соотношение понятий «стратегический маркетинг» и «стратегический менеджмент»; цель стратегического маркетинга; принципы стратегического маркетинга; инструмент стратегического маркетинга. Стратегический маркетинг — вид аналитической деятельности для принятия маркетинговых решений, направленных на реализацию долгосрочных целей компании. Особое внимание предполагается посвятить рассмотрению эволюционных подходов к становлению современной концепции стратегического маркетинга, анализу проблем стратегического маркетинга на предприятиях России.

## **Вопрос 2.** Взаимосвязь принципов управления экономикой и стратегическим маркетингом

Следует понимать роль стратегического маркетинга в определении эволюции заданного рынка и выявлении различных существующих или потенциальных рынков либо их сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении, чтобы ориентировать организацию на привлекательные экономические возможности, т. е. возможности, которые адаптированы к имеющимся ресурсам и ноу-хау, и обеспечивают потенциал роста и рентабельности.

Для лучшего понимания сущности современных концепций стратегического маркетинга целесообразно обратить внимание на изучение предпосылок его возникновения. Среди общих предпосылок выделяются:

- общее насыщение рынков;
- улучшение технических и организационных возможностей производства;
- ориентацию (в связи с сокращением длительности этапов ЖЦТ) на меньшие сроки амортизации, увеличение серийности и сокращение сроков внедрения товара;
- повышение уровня требований потребителей (вследствие увеличения доходов и свободы выбора) к качеству товара и его сервису;
- дифференциация желаний потребителей, вызвавшая значительное расширение ассортимента потребительских, а затем инвестиционных товаров;

Также следует остановиться на концептуальных подходах к проблеме стратегического управления экономикой. Рассмотреть понятие Организации как объекта стратегического управления. Выявить и оценить преимущества стратегического подхода к управлению. Для лучшего понимания сущности стратегического маркетинга необходимо изучить основы концепции стратегической сегментации, такие понятия, как: стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), стратегическая единица бизнеса (СЕБ), стратегические хозяйственные центры (СХЦ), зоны стратегических ресурсов, балансировка жизненных циклов СЗХ, группы стратегического влияния.



**Вопрос 3.** Стратегический маркетинг как первая стадия жизненного цикла объектов и первая общая функция управления

При рассмотрении данной темы учесть особенности теории жизненного цикла и связь стратегического маркетинга с разными его этапами. В маркетинге начала 90-х гг. XX века произошли изменения, направленность которых позволяет характеризовать их как свидетельство перехода концепции социально-этического маркетинга в концепцию стратегического маркетинга. Эти изменения выразились в том, что маркетинг стал: более прибыльным, что означает поддержание баланса между потребностью компании в прибыли и потребностью клиента в товаре; наступательным, что означает захват лидерства на рынке, заставляющий конкурентов следовать за «первопроходцами»; интегрированным, что означает охват маркетингом всех видов деятельности фирмы; стратегическим, что означает проведение предварительного анализа как условия выработки выигрышной стратегии; индивидуализированным, т. е. разрабатываемым персонально для клиента.

Стратегический маркетинг выполняется преимущественно на "входе" организации (фирмы, компании и т. п.), а тактический – в основном на "выходе". Стратегический маркетинг как стадия жизненного цикла товара отражает пространственный аспект проблемы, а как функция — временной аспект. Основными инструментами стратегического маркетинга являются прогнозирование, функционально-стоимостный анализ, стратегическая сегментация рынка, а тактического — тактическая сегментация рынка, реклама, продвижение товара на рынке, стимулирование сбыта. Отсюда и квалификационные требования к маркетологам-стратегам и маркетологам-тактикам будут совершенно разными.

Таблица 1 – Сравнение стратегического и оперативного маркетинга

Стратегический маркетинг (процесс анализа)	Оперативный маркетинг (активный процесс)
Анализ потребностей: определение базового рынка	Выбор целевого сегмента рынка
Сегментация рынка: макро и микросегментация	План маркетинга: цели, позиционирование, тактика
Анализ привлекательности: потенциал рынка – жизненный цикл	Бюджет маркетинга
Выбор стратегии развития	Реализация и контроль плана маркетинга

Стратегический маркетинг — это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на потребителя, во-вторых, согласно стандартам ISO серии 9000, первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая общая функция управления (менеджмента). Ориентация деятельности на потребителя выражается в следующем общеизвестном принципе: "Производите то, что нужно потребителю, а не пытайтесь продать ему то, что вам удалось произвести".

### **Методические материалы по теме 1**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В рамках данной темы в первую очередь необходимо остановиться на рассмотрении ключевых понятий, таких как стратегия, потенциал, конкурентоспособность, маркетинговое управление, стратегический и оперативный маркетинг. Желательно осветить вопрос перспектив развития стратегического маркетинга в России, основные тенденции развития теории и практики стратегического менеджмент.

Предлагается рассматривать понятие «стратегический маркетинг» с различных позиций:

- Стратегический маркетинг – процесс, который осуществляет компания с рыночной ориентацией для достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания

товаров и услуг, обеспечивающих потребителя товарами более высокой ценности, чем у конкурентов.

- Стратегический маркетинг – процесс разработки стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и направленной на повышение степени удовлетворения нужд потребителей. Для понимания современного состояния технологий стратегического маркетинга и реализацию их при организации процессов стратегического управления необходимо проанализировать особенности эволюционного развития различных школ стратегического управления.

Для лучшего усвоения материала по данной теме важно оценить историческую ретроспективу изменения условий экономической деятельности. Обратит внимание на эволюцию систем управления в связи с изменением типов производственной деятельности (таблица 2).

Таблица 2 – Эволюция проблем развития производства и систем управления

Эпоха (этап) развития производства	Основные характеристики			Доминирующая система управления
	Внешняя среда	Основной фактор развития	Состояние предприятия	
1. Массового производства	Стабильная	«диктат» производителя	Закрытая система	Бюджетное планирование (управление)
2. Массового сбыта	Динамичная	«диктат» покупателя	Частично открытая система	Долгосрочное планирование
3. Постиндустриальная	Нестабильная с угрозой характером	«диктат» качества жизни	Открытая система	1. стратегическое планирование 2. стратегическое управление

Стратегический маркетинг как управленческий процесс, направленный на согласование интересов разных субъектов рынка (клиента и производителя), внутренне двойственен. Эта двойственность обусловлена не только тем, что в стратегическом маркетинге участвуют два (а иногда и три) субъекта с разными потребностями и желаниями, но и тем, что сами эти потребности и желания, а также конкретные пути их удовлетворения в современной турбулентной среде подвержены постоянным изменениям. Все эти взаимосвязи краткосрочного и

долгосрочного характера, обуславливающие двойственность маркетинга, выражаются в его оперативной и стратегической составляющих. Оперативная сторона маркетинга называется активной составляющей, а стратегическая — аналитической.

*Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 3, 4, 6].*

## **Тема 2. Методологические основы стратегического маркетинга** **Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Многоуровневое стратегическое управление и роль стратегического маркетинга

**Вопрос 2.** Характеристика видов типовых стратегий

**Вопрос 3.** Матрица конкурентных стратегий М. Портера

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – ознакомление с методологическими основами использования стратегического маркетинга, классификацией видов стратегий, алгоритмом разработки стратегии. Важным является обратить внимание на использование системного подхода как основы разработки стратегии. В процессе изучения темы, магистранты должны овладеть навыками проведения системного анализа и принятия стратегических решений, использования инструментария системного анализа.

**Вопрос 1.** Многоуровневое стратегическое управление и роль стратегического маркетинга

В процессе изучения данного вопроса необходимо познакомиться с основными подходами к классификации стратегий – «пирамидой стратегии» (типология стратегий по Ф. Котлеру, Томпсону–Стрикленду и др.) Рассмотреть особенности выбора типовых, конкурентных, функциональных стратегий. Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и может отличаться определенной спецификой в зависимости от ее типа. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация. Сегодня большинство компаний являются сложными

системами, с многоцелевым характером развития. Достижение каждой цепи требует использования разных способов, стратегий, поэтому существует пространство или система стратегий компании. Система стратегий компании («пирамида стратегий») – это взаимосвязанный и взаимообусловленный комплекс разнообразных стратегий, совместимых между собой и обеспечивающих достижение главной стратегической цели. Одновременно стратегии выступают и средством связи с внешней рыночной средой.

## **Вопрос 2. Характеристика видов типовых стратегий**

При рассмотрении технологии структуризации стратегий – «пирамида стратегий» следует обратить внимание на особенности типовых блоков выбора стратегий: ограниченного роста, активного роста (диверсификация и интеграция), сокращения, комбинирования. Важным является сравнение типовых стратегий исходя из условий выбора, ограничений, преимуществ и недостатков. Корпоративная (она же общая, типовая, эталонная, базисная) стратегия охватывает деятельность предприятия в целом. Данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основными задачами подобной стратегии являются: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификация производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры; выработка единой стратегической ориентации подразделений. Корпоративные стратегии отличаются нацеленностью на глобальные конкурентные преимущества.

## **Вопрос 3. Матрица конкурентных стратегий М. Портера**

В процессе изучения материала по выбору бизнес-стратегий (конкурентных, деловых, стратегий бизнес-единиц) необходимо обратиться к матрице конкурентных стратегий М. Портера, уяснить конкурентные аргументы, лежащие в основе выбора стратегий дифференциации, лидерства по издержкам, оптимальных издержек, а также сопутствующие риски их реализации. Если фирма является многопроизводственной, т. е. осуществляет сразу несколько

видов деятельности, то каждому виду бизнеса соответствует своя определенная бизнес-стратегия. Цель деловых стратегий (бизнес-стратегий):

- определить подход фирмы к достижению, удержанию и капитализации конкурентных преимуществ в конкретной области бизнеса;

- показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т. д.

### **Методические материалы по теме 2**

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В результате изучения темы магистрант должен знать типологию стратегий, уметь характеризовать различные уровни стратегических решений, аргументированно анализировать преимущества/недостатки, возможности и условия выбора стратегий в зависимости от условий внешней среды и оценки внутреннего потенциала компании. Также необходимо уметь сравнивать различные подходы к классификации стратегий, выявлять закономерности и особенности. Оценить зоны ответственности руководителей различных уровней за разрабатываемые стратегические решения.

*Рекомендуемые источники по теме 2: [ 4,5,7,9].*

### **Тема 3. Алгоритм разработки стратегии**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Характеристика основных этапов разработки стратегии

**Вопрос 2.** Этап стратегического анализа

### **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – ознакомление с последовательностью этапов разработки стратегии, задачами каждого этапа и инструментами, используемыми на каждом этапе.

В процессе изучения темы следует знать особенности проведения отраслевого анализа, технологии изучения факторов внешней среды косвенного и прямого воздействия, владеть инструментами итогового анализа.

#### **Вопрос 1. Характеристика основных этапов разработки стратегии**

Основные задачи стратегического маркетинга– это разработка и реализация стратегии организации. Эти задачи осуществляются в несколько этапов. Могут использоваться различные подходы к последовательности этапов в зависимости от состояния внешней среды, самой фирмы, уровня менеджмента. Согласно разработкам Томпсона–Стрикленда, задачи формирования стратегии решаются в шесть этапов: определение стратегического видения, формирование системы целей, проведение стратегического анализа среды, разработка стратегических альтернатив, выбор предпочтительной стратегии, реализация и стратегический контроль.

Разработка любой стратегии предполагает обязательное использование обратной связи, которая обеспечивает возможность корректировки результатов в зависимости от изменения внешней среды и допускается на каждом этапе разработки стратегии.

Каждый из этапов имеет, в известной мере, самостоятельное значение и требует своих специфических процедур и подходов.

Стратегический анализ – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать и способность организации к достижению поставленных целей. Заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способа управления этим объектом.

Стратегический выбор включает формирование и анализ альтернативных направлений развития предприятия, осуществляется по определенным критериям с использованием специально разработанного инструментария.

Реализация стратегии и стратегический контроль – предусматривает возможность корректировки двух предыдущих этапов, проверяет осуществимость и материализуемость ранее принятых решений. Данный этап призван обеспечить качественную обратную связь: отслеживать получаемые результаты и сравнивать их с целями, готовить заключения относительно действующей стратегии.

### **Вопрос 2. Этап стратегического анализа**

В результате изучения данного вопроса магистрант должен ориентироваться в содержании и принципах, особенностях проведения стратегического анализа и используемых технологиях. В первую очередь обратить внимание на использование технологии целеполагания: формулирование стратегического видения и миссии компании, построение «дерева целей» с применением методики SMART.

При проведении изучения внешней среды для определения стратегической позиции компании необходимо в первую очередь знать особенности проведения, используемые методики и технологии анализа. Ключевые моменты, на которые следует обратить внимание при усвоении материала: методика целеполагания как основа разработки стратегии, техника анализа PEST, отраслевой анализ (стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли, схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней, концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли). Конкурентный анализ. Модель пяти сил конкуренции М. Портера, детерминанты «национального ромба», многоугольник конкурентоспособности, карта стратегических групп и др.

Грамотное проведение стратегического анализа внутренней среды предполагает: анализ стратегического потенциала, оценку действующей стратегии, анализ финансового состояния, стратегический стоимостной анализ,



маркетинговый анализ, оценку состояния функциональных зон организации (предприятия), организационной структуры, уровня менеджмента, организационной культур, SNW-анализ, COPS-анализ. Выявление и анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании, оценка ключевых факторов успеха (КФУ). Инструменты итогового анализа: метод Вилсона, SWOT-анализ.

При изучении состояния внутренней среды необходимо овладеть техниками внутреннего маркетингового аудита, оценки состояния корпоративного портфеля, изучения стратегического потенциала с использованием матрицы стратегических ресурсов. Целесообразно магистрантам освоить технологии организационной диагностики и структурирования проблем организации путем применения техник: диаграмма «рыбий скелет», диагностическое интервью, поле корреляции, наблюдения, пять «почему?» и др.

### **Методические материалы по теме 3**

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В результате изучения темы магистрант должен овладеть навыками использования технологий мониторинга, сканирования, прогнозирования маркетинговой среды, поиска и использования различных источников информации, ее обработки с использованием современных технологий. Следует обратить внимание на информационное обеспечение стратегического анализа, используемые методы стратегического анализа (формализованные и неформализованные методы), уяснить содержание и принципы проведения стратегического анализа.

*Рекомендуемые источники по теме 3: [4, 9, 10, 12.13].*

## **Тема 4. Технологии обоснования выбора стратегии на этапе стратегического выбора**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Факторы, влияющие на выбор стратегии

**Вопрос 2.** Матричные технологии обоснования выбора стратегии

**Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – получить навыки принятия стратегических управленческих решений с использованием простейших и портфельных моделей обоснования выбора стратегий. Изучить процессы, способствующие генерированию стратегических альтернатив. Освоить модификацию и разработку стратегий на основе ключевых компетенций, использования методов сценариев.

**Вопрос 1.** Факторы, влияющие на выбор стратегии

При рассмотрении материала данного вопроса магистранты должны познакомиться с методами поиска стратегических решений: структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации. Важным является и освоение методов активизации творческого мышления: креативность стратегического мышления, методы креативного взаимодействия, методы групповой работы в решении стратегических проблем. Также важно ориентироваться в факторах, оказывающих влияние на выбор стратегии, уметь выявлять и использовать при принятии стратегических решений. На выбор стратегии развития компании влияют следующие факторы: цель компании, состояние внешнего окружения, возможность получения источников финансирования, использование новых технологий, ассортимент продукции, коммерческая политика компании и работа с клиентами, работа в новых каналах сбыта, действующая стратегия и обязательства по ней, организационная структура компании

Ключевые цели, которые определяют стратегию развития:

1) Размер выручки, которую планирует получить компания

- 2) Доля рынка/ниши.
- 3) Норма прибыли.
- 4) Географическая представленность компании.

## **Вопрос 2. Матричные технологии обоснования выбора стратегии**

Взаимодействие факторов, оказывающих влияние на определение стратегии, носит специфический характер для каждой отрасли и компании и обязательно меняется с течением времени.

Процесс выбора стратегии включает в себя три этапа:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии и ее оценка.

Выбор стратегии и ее оценка – центральный момент стратегического маркетинга. Существуют различные методологические подходы к генерированию стратегических альтернатив, их оценке и выбору. Целью является выбор альтернативы, и обеспечивающую максимальную долгосрочную эффективность фирмы. При выборе стратегии целесообразно использовать различные методологические инструменты для повышения объективности принимаемых решений. Среди них выделяются наиболее распространенные классические модели и матричные технологии обоснования выбора стратегий. При изучении данного вопроса магистрантам следует обратить внимание на рассмотрение следующих технологий:

- Простейшие модели: кривая опыта, модель жизненного цикла, методика GAP-анализа, модель «продукт-рынок»;
- Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий: матрица McKinsey (МакКинси), матрица BCG (БКГ), модель Хоффера-Шендела, модель ADL (А. Д. Литтла), матрица SPACE-анализа, модель Shell / DPM.

Формирование корпоративного портфеля на основе матричного анализа и управление им с учетом краткосрочных и долгосрочных интересов компании является основной задачей реализации этапа стратегического выбора.

## **Методические материалы по теме 4**

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы: знание основ матричного анализа хозяйственного портфеля компании, владение техниками оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования, балансировки жизненных циклов СЗХ. Особого внимания требует изучение методологических инструментов обоснования стратегических решений: матриц и моделей.

*Рекомендуемые источники по теме 4: [3,5,10, 13].*

## **Тема 5. Реализация стратегии**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Стратегические изменения как ядро реализации стратегии: типы изменений, модели, особенности осуществления.

**Вопрос 2.** Технологии внедрения стратегических изменений

**Вопрос 3.** Роль человеческого фактора в реализации стратегии: управление поведением персонала в процессе внедрения стратегии

### **Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы – систематизировать знания по основным аспектам внедрения стратегических решений с учетом необходимости внесения стратегических изменений различного масштаба: умеренные преобразования, серьезные изменения, радикальные изменения и др.

В процессе изучения темы магистрантам следует знать основные понятия в области управления изменениями, поведения руководителя в процессе внедрения новых стратегических решений, возможной реакции персонала и управление поведением персонала путем преодоления потенциального и реального сопротивления стратегическим изменениям.

**Вопрос 1.** Стратегические изменения как ядро реализации стратегии: типы изменений, модели, особенности осуществления.

Стратегические изменения - это преобразования компании, проводимые в процессе реализации стратегии, которые могут затрагивать ее культуру, ресурсы, портфель бизнесов, организационную структуру и процессы. Во многих ситуациях адекватные стратегические изменения можно рассматривать как ключ к успешному осуществлению стратегии. Трудности в решении этой задачи обуславливаются тем, что всякое изменение встречает сопротивление - явное или неявное противодействие происходящим в компании изменениям, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть.

К основным типам стратегических изменений относят:

1) *Трансформация компании* - предполагает ее фундаментальное изменение, затрагивающее все элементы корпоративной стратегии: видение, цели, ресурсы, портфель бизнесов, организационную структуру и корпоративную культуру. Такой тип изменений может иметь место, когда компания меняет сферу деятельности, соответственно меняется ее продукт и место на рынке.

2) *Радикальные преобразования* проводятся на стадии реализации стратегии в том случае, если компания не меняет кардинально сферу деятельности, но при этом в ней происходят глубокие изменения, вызванные, например, ее слиянием с компанией аналогичного профиля или дезинтеграцией единой компании на обособленные филиалы (бизнес-единицы).

3) *Умеренные преобразования* предполагают изменения, связанные с реализацией отдельных элементов корпоративной стратегии или бизнес-стратегии. Если компания выходит на рынок с новым продуктом, изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

## **Вопрос 2. Технологии внедрения стратегических изменений**

В зависимости от степени радикальности предполагаемых стратегических изменений, степени динамизма внешней среды, особенности предприятия, готовности руководителя и персонала, возможно использование различных подходов к внедрению стратегических изменений. Следует

обратить внимание на один из предлагаемых вариантов классификации технологий управления изменениями на этапе внедрения стратегии.

1) *Директивная стратегия управления изменениями.* Самая быстрая стратегия. Руководитель не думает о чувствах и мыслях людей, изменения навязываются, сопротивление бесполезно. Однако использование данной технологии сопровождается крайне низкой социальной приемлемостью, ухудшением климата в коллективе, отсутствием поддержки персонала.

2) *Экспертная стратегия.* Приглашается внешняя команда экспертов для внедрения изменений. Это тоже быстрая стратегия управления изменениями. В ней меньше сопротивления со стороны сотрудников во время внедрения. Возможно скрытое сопротивление после внедрения стратегических изменений, когда сразу не видны преимущества и выигрыш новой стратегии.

3) *Переговорная стратегия изменений.* Прежде, чем начать изменения, следует договориться с сотрудниками, что они поддержат и будут следовать нововведениям. Чаще всего команде взамен обещают личные выгоды: повышение заработной платы, более комфортные условия труда.

4) *Стратегия завоевания умов и сердец.* Идея этой стратегии изменений в том, чтобы сделать сотрудников единомышленниками. Чтобы они прониклись идеей. В рамках использования данной технологии предполагается длительная подготовительная работа с людьми, проведение обучающих тренингов по осознанию необходимости изменений. Это не быстрый путь и не дешевый. Но зато сами изменения внедряются быстро, без сопротивлений.

5) *Стратегия вовлечения.* Похожа на предыдущую стратегию. Применяется с вовлечением в работу всех сотрудников, кого затронут изменения организационных условий. Мозговые штурмы, проектные группы - в них могут участвовать люди из разных подразделений. Объединяться на время внедрения изменений. Отличает высокая социальная приемлемость, поддержка персонала.

Из недостатков - эта стратегия изменений уж слишком медленно протекает. Долго приходится раскачивать, создавать внутренние связи,

порождать инициативу. Но эффективность внедрения изменений самая высокая в этой стратегии.

**Вопрос 3.** Роль человеческого фактора в реализации стратегии: управление поведением персонала в процессе внедрения стратегии

Важное значение в усвоении материала данного вопроса имеет учет роли человеческого фактора в реализации стратегии. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Значение организационной культуры для реализации стратегии. Адаптация коллектива к изменениям.

Носителями как сопротивления, так и изменения являются люди. Практика и результаты исследований свидетельствуют о том, что, когда вводятся стратегические изменения, большинство работников относятся к этому с настороженностью, боясь, что они внесут изменения в их работу и будут угрожать их положению в организации. Это приводит к проявлению как явного, так и скрытого сопротивления. В связи с этим работников в организации можно поделить на следующие типы:

1) Сторонники стратегии – готовые активно поддерживать и участвовать в её успешной реализации.

2) Пассивные сторонники – молчаливо поддерживают, но не проявляют явной активности, находясь как бы в стороне.

3) Противники – не принимают и открыто не поддерживают стратегию, выбранную руководством.

4) Пассивные противники – не принимают стратегию и закрыты для окружающих, но они наиболее опасны, так как не ясно, чего от них ожидать и как они будут действовать в той или иной ситуации.

Среди мер, способствующих минимизации негативных последствий проявления сопротивления, можно рассматривать следующие: привлечение персонала к участию в программе стратегических изменений; честность и открытость руководства; проведение большой разъяснительной работы и повышение информативности сотрудников; убеждение в необходимости изменений для успешного решения задач, которые стоят перед организацией;

создание атмосферы сопричастности работников к процессу принятия решений; поощрение нужной для организации инициативы всех работников, применение программ обучения и повышения квалификации; проведение консультаций организационного и психологического характера

### **Методические материалы по теме 5**

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на знание следующих основных понятий и категорий:

- Типология концепций стратегических перемен;
- Уровни управления стратегическими изменениями: индивидуальные, командные, организационные;
- Понятие и типы стратегических изменений;
- Области проведения стратегических изменений;
- Технологии внедрения стратегических решений;
- Проблемы внедрения стратегических изменений.

Следует принимать во внимание, что в отличие от предыдущих этапов, где в основном требуются навыки работы с информацией, этап внедрения стратегии предполагает в первую очередь работу с людьми. Соответственно необходимо учитывать: возможное сопротивление персонала стратегическим изменениям, умело диагностировать источники сопротивления.

Значимым элементом этапа внедрения стратегии выступает стратегический контроль (содержание и функции). Контроль выступает как фактор оценки реализации стратегических решений и обеспечения обратной связи в системе принятия стратегических решений.

*Рекомендуемые источники по теме 5: [7, 8, 10].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям**



## **Тема 1. Концепция стратегического маркетинга**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в Приложении А.

#### Основные понятия и категории:

бюджетное планирование, долгосрочное планирование и управление, стратегическое планирование, стратегическое управление, стратегический маркетинг, оперативный маркетинг, экстраполяция, стратегический потенциал, стратегия, конкурентоспособность, школы стратегического менеджмента, концепция стратегической сегментации, стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), стратегический хозяйственный центр (СХЦ), зона стратегических ресурсов (ЗСР), жизненный цикл, балансировка жизненного цикла СЗХ.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах стратегического маркетинга. Понимание эволюции подходов к появлению стратегического маркетинга, знание школ стратегического управления, овладение навыками использования концепции стратегической сегментации.

В процессе освоения данной темы предусмотрены следующие формы самостоятельной работы магистрантов под контролем преподавателя:

- коллоквиум на тему: «Теоретико-методологические и концептуальные основы стратегического маркетинга».

- «круглый стол» на тему: «Опыт применения стратегического управления и стратегического маркетинга в условиях турбулентной среды и реформирования экономики России».

#### **Задание 1.**

Рассмотрите сравнительную характеристику понятий:

Дайте определение и проведите сравнение особенностей бюджетного планирования и управления, долгосрочного планирования и управления, стратегического управления. Проанализируйте причины эволюции подходов к управлению

## **Задание 2.**

Используя шкалу оценки степени нестабильности среды И. Ансоффа, обосновать выбор предпочтительной системы управления для своего предприятия (объекта исследования в магистерской диссертации). Информационный материал прилагается в Приложении Б.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе вида управления представлять себе, какого рода перемены ожидают предприятие в будущем. Оценку нестабильности целесообразно проводить на основе Шкалы И. Ансоффа (рисунок 1). При этом соблюдают следующий порядок оценки.

1) Определяют, какие из условий деятельности предприятия будут, по мнению службы маркетинга, наименее стабильными в ближайшие 5–7 лет.

2) Используя рисунок 1, определяют для выбранных условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Связав эти три характеристики, вычерчивают схему ожидающей предприятие нестабильности.

3) Разделив схему пополам вертикальной чертой, определяют средний уровень нестабильности, увязанный с делениями шкалы нестабильности.



Рисунок 1 - Усиление нестабильности среды предприятия

### Задание 3.

Дать определение и провести обзор понятиям: общенаучные, специфические, маркетинговые методы исследования, используемые при подготовке стратегических решений.

### Задание 4.

Выбрать тему для подготовки эссе и обсуждения на «круглом столе». Рекомендации по написанию эссе представлены в Приложении В.

- Что означает переход в управлении обществом (предприятием) от противодействия системе существующих угроз к мерам, воздействующим на комплекс стратегических вызовов?

- Маркетинговый аспект разработки стратегии развития организации в условиях неопределенности и риска, повышенной турбулентности.

- Стратегический маркетинг: философия и технологии.

- Провести сравнительный анализ точек зрения различных авторов на понятие "стратегический маркетинг". Определить перспективы и тренды его дальнейшего развития.

### **Задание 5.**

Провести сравнение понятий стратегический и оперативный маркетинг, руководствуясь следующими категориями в приведенной таблице.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного маркетинга по отдельным параметрам

<b>Объект сравнения</b>	<b>Стратегический маркетинг</b>	<b>Оперативный маркетинг</b>
Сущность каждого вида		
Ответственность менеджеров (уровень управления по «пирамиде менеджмента»)		
Формирование миссии		
Направленность внимания менеджмента		
Отношение к риску		
Используемая информация		
Отношение к управлению персоналом		
Оценка эффективности управления		

### **Задание 6.**

Рассмотреть понятие «стратегические окна». Привести примеры использования «стратегических окон» предприятиями (разных отраслей, стран). Каким образом отражается на состоянии экономического развития (страны, предприятия).

### **Задание 7.**

- Рассмотреть понятия: малый бизнес, средний бизнес, крупный бизнес. По каким критериям (параметрам) осуществляется их отнесение к тому или иному типу.

- Сравнить малый и крупный бизнес по предложенным характеристикам (таблица 4).

- Рассмотреть возможности использования технологий стратегического маркетинга применительно к деятельности компаний различного масштаба.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика малого и крупного бизнеса

№ п/п	Характеристики	Малый бизнес	Крупный бизнес
1	Стратегические цели	- - ...	- - ...
2	Инструменты достижения стратегических целей	- - ...	- - ...
3	Преимущества	- - ...	- - ...
4	Основные проблемы	- - ...	- - ...

**Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем сущность стратегического управления и стратегического маркетинга?
2. Назовите основные отличия стратегического маркетинга от оперативного.
3. Что является предпосылками возникновения стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.
4. Перечислите основные этапы развития систем управления.
5. Назовите школы стратегий, в чем особенности каждой
6. В чем заключается принцип балансировки жизненных циклов СЗХ?
7. Какие существуют возможности использования стратегий для фирм малого бизнеса?
8. В чем состоит специфика выбора стратегий для зарождающихся, зрелых, стагнирующих отраслей?
9. Охарактеризуйте практику делового сотрудничества «франчайзинг».

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [3, 6, 11].*

## **Тема 2. Методологические основы стратегического маркетинга**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

Результатом проведения практического занятия является необходимость уяснения положения, что стратегический маркетинг является инструментом разработки эффективных стратегических управленческих решений, выбора обоснованных стратегий развития компании. Также в процессе проведения данного практического занятия предполагается формирование знаний в области классификации стратегий, умения осуществлять правильный выбор с учетом условий внешней и внутренней среды, оценки и использования знаний о возможных аргументах в конкуренции.

Закрепление знаний осуществляется в процессе выполнения практических заданий, разбора предложенных кейс-ситуаций. Выполнение кейс-ситуаций не предполагает обязательный поиск правильного ответа, а нацелен на развитие стратегического мышления, умения использовать теоретические модели, подхода для решения конкретных ситуаций, отработку навыков логического аргументированного доказательства своей позиции по изучаемой проблеме.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в Приложении А.

#### Основные понятия и категории:

стратегия, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, потенциал, корпоративный портфель, виолент, пациент, эксплерент, коммутант, «пирамида стратегий», интеграция, диверсификация, конгломеративная диверсификация, дифференциация стратегическая гибкость, синергизм, эффект масштаба производства, бизнес-портфель, сбалансированный портфель.

### **Задание 1.**

Приведите примеры реализации различных конкурентных стратегий (стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия сегментации).

Какие конкурентные стратегии в современной России получили наибольшее распространение? Ответ обоснуйте, по возможности подтвердите необходимыми показателями.

### **Задание 2.**

Определите, какие из приведенных примеров управленческих решений относятся к стратегическим? Укажите верные номера утверждений

№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№ 4. Наладчику станков Тараненко Р. А. произвести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№ 5. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№ 6. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 7. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2023 года.

№ 8. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 9. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 10. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 11. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 12. Провести маркетинговое исследование с целью поиска перспективных рынков сбыта продукции

### **Задание 3.**

Заполнить таблицу, характеризуя особенности конкурентного поведения компаний

Таблица 5 – Сравнительная характеристика типов конкурентного поведения компаний на рынке

№ п/п	Параметры	«Виоленты»	«Пациенты»	«Эксплеренты»	«Коммутанты»
1.	Аргумент в конкуренции				
2.	Новизна отрасли				
3.	Какие потребности обслуживает				
4.	Профиль производства				
5.	Размер компании				
6.	Устойчивость компании				
7.	Расходы на НИОКР				
8.	Динамизм развития				
9.	Издержки				
10.	Сбытовая сеть				

### **Задание 4.**



Рассмотреть письменно предложенную кейс-ситуацию с последующим ее обсуждением в аудитории. **КЕЙС: ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС**

Одним из динамично развивающихся видов бизнеса в стране становится туристический бизнес. В целом для государства эта сфера деятельности оказывается крайне важной, так как обеспечивает приток в страну значительных финансовых средств, позволяет развивать инфраструктуру как крупных городов, так и целых регионов, формирует новые рабочие места, а следовательно, снимает социальную напряженность, развивает культурные связи с другими странами, что важно в связи со стремлением России стать полноправным членом мирового сообщества.

Специфика этого вида бизнеса состоит и в том, что большинство его участников — это малые коммерческие предприятия. Так, в Санкт-Петербурге в туристическом бизнесе в 20.. г. было задействовано около 2000 туристических агентств, в основном малых организационных образований. Являясь коммерческими организациями, основной целью своей деятельности они видят получение и максимизацию прибыли. Успешное функционирование таких предприятий на рынке, характеризующегося нарастающей конкуренцией, жестко связано с эффективностью работы управленческого звена фирмы.

В процессе управления организацией менеджерам приходится принимать множество решений, которые всегда связаны с необходимостью воздействия на объект управления с целью приведения фактических значений системы оценочных показателей к запланированным или желаемым. Наличие расхождений между этими показателями является проблемой. Правильное решение проблемы предполагает выработку управленческого решения, направленного не на следствия, зафиксированные проблемой, а на ее глубинные причины. Обоснованное решение может быть принято с использованием относительно простых инструментов менеджмента — ABC-анализа и построения диаграмм причинно-следственных связей (диаграмма «рыбий скелет»)

Таким образом, основными целями изучения ситуации являются:

- тренировка навыков аналитического мышления при анализе хозяйственной ситуации, разработке системы конкретных мероприятий по сглаживанию воздействия основных негативных факторов;
- освоение инструментов стратегического маркетинга для выявления основных факторов влияния и причин, к ним приведших;

#### Проблемная ситуация

Туристическая фирма в силу небольшого количества ее сотрудников может быть отнесена к малым предприятиям. Одно из основных направлений ее деятельности — организация въездного туризма в Россию и обслуживание туристических групп внутри страны. В последние несколько лет отмечается сокращение общего количества въезжающих одиночных туристов и организованных групп, в связи с чем сокращаются доход от реализации услуг фирмы и объем получаемой прибыли. Некоторые показатели финансового состояния фирмы представлены в таблице.

Таблица 6 - Основные финансовые показатели деятельности фирмы

Показатель, руб.	Отчетный год		
	2019	2020	2021
Выручка от реализации услуг	550 377	550 100	549 380
Себестоимость реализуемых услуг	542 533	546 400	548 230
Прибыль от реализации	7844	3700	1150
Прочие операционные доходы	105 527	99 527	100056
Прочие операционные расходы	103 967	98 600	100160
от финансово-хозяйственной деятельности	9404	4627	1046

С целью более глубокого изучения сложившейся ситуации и разработки системы мер, способствующих ее улучшению, руководство фирмы решило провести развернутое исследование глубинных причин проблемы. Рассмотрение проблемной ситуации рекомендуется осуществить по представленной на рисунке схеме:

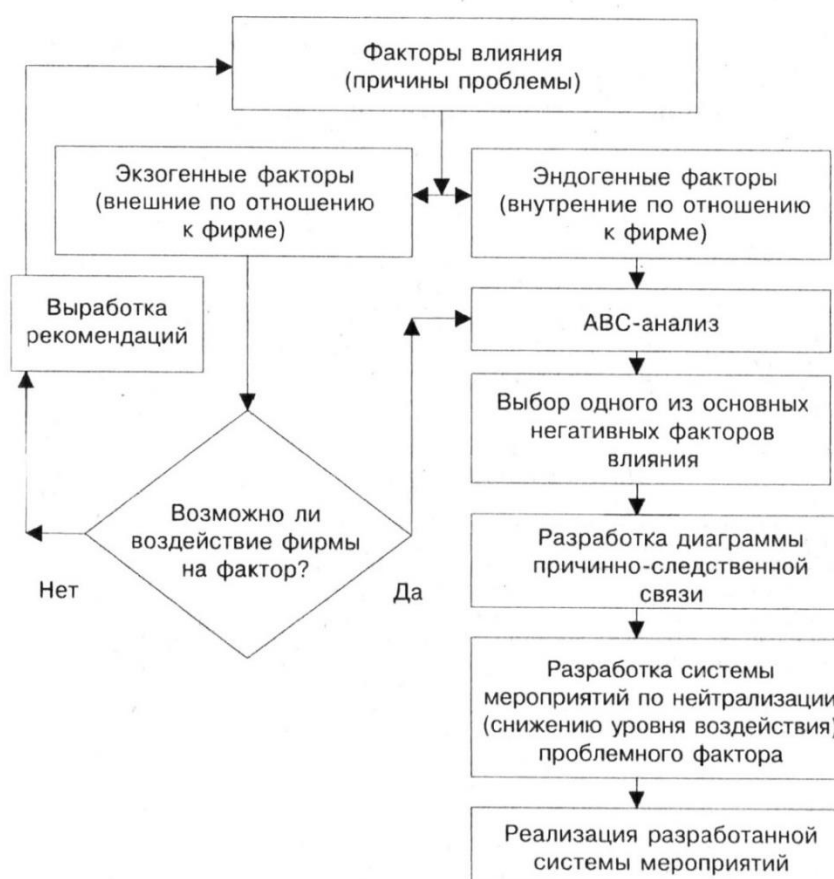


Рисунок 2 - Блок-схема разработки проблемной ситуации

Обеспокоенное сложившимся положением и сохранением наметившейся негативной тенденции развития руководство фирмы решило исследовать возникшую

проблему с целью выявления ее глубинных причин, а также возможного воздействия на эти причины, разработки системы мер, которые позволили бы изменить тенденцию к лучшему.

По инициативе руководства фирмы был разработан опросный лист, который был предложен въезжающим в страну туристам — клиентам данной фирмы. Им предлагалось ответить всего на один вопрос — какие основные, по их мнению, причины приводят (или могут привести) к отказу от поездки в страну. Результаты опроса представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Результаты опроса

№ п/п	Наименование фактора	Значимость фактора, %
1	Уровень сервисного обслуживания	22
2	Политическая ситуация в стране	16
3	Уровень экономического развития страны	10
4	Стоимость тура	8
5	Культурно-историческое наследие	4
6	Наличие информации о стране	3
7	Экологическая обстановка в стране	13
8	Уровень медицинского обслуживания	6
9	Криминальная обстановка в стране	18
	ИТОГО:	100

**Задание:**

1. С использованием такого инструмента менеджмента, как ABC-анализ, выявить наиболее значимые факторы влияния. Для определения относительной значимости факторов разработан опросный лист, который предложен для заполнения группе экспертов. (табл.2)

2. Причины, которые потенциально могут привести к формированию данного негативного фактора влияния, исследовать с помощью построения диаграмм причинно-следственных связей (Исикавы) или карт мнений;

3. По окончании формирования диаграмм причинно-следственных связей разработать систему мер воздействия на глубинные причины, приведшие (или которые могут привести) к формированию негативного фактора, с целью смягчения или полного устранения его влияния на деятельность фирмы в рамках рассматриваемой ситуации.

4. Предложить вариант оптимальной стратегии развития (используя классификацию стратегий по «Пирамиде стратегий»)

**Задание 5.**

Рассмотреть сравнительную характеристику, особенности и условия выбора конкурентных стратегий (дифференциации и лидерства по издержкам), используя предложенные параметры для сравнения

Таблица 8 – Сравнение конкурентных стратегий

№ п/п	Критерий сравнения	Стратегия дифференциации	Стратегия лидерства по издержкам
1	Содержание стратегии		
2	Условия выбора		
3	Преимущества		
4	Недостатки		
5	Сопутствующие риски		

### Задание

Какая из пяти стратегий развития наиболее предпочтительна для реализации компанией на рынке жилищного строительства в городе N (с точки зрения тенденций развития рынка и имеющихся у компании компетенций) ?

**Стратегия 1.** Спрос в данном случае ограничен (не более 100-150 квартир в год), существует опасность формирования дебиторской задолженности (вследствие несвоевременного перечисления бюджетных средств). Уровень рентабельности низкий (т. к. основная категория домов — типовое строительство). В то же время для КСМ имеет смысл реконструировать одно из общежитий города с последующей продажей квартир в нем этой категории покупателей, тем более компания уже имеет опыт подобной работы. Вероятно усиление конкуренции со стороны компании «КПД», которая уже строит несколько сравнительно недорогих типовых домов в одном из наиболее популярных спальных районов («Кукковка»), пользующихся стабильным спросом.

**Стратегия 2.** Необходимо выбрать целевой сегмент: покупатели типового/повышенной комфортности жилья (молодые семьи) или покупатели квартир в домах высокой комфортности (состоятельные граждане, располагающие свободными средствами). Наиболее перспективным представляется тесное сотрудничество с банком «Онега» и корпоративными клиентами (которые выступают в роли поручителей за своих сотрудников или даже в роли заказчика строительства). В сегменте «Покупатели типового жилья» также высока вероятность конкуренции со стороны компании «КПД».

**Стратегия 3.** Ожидается значительное усиление конкуренции. Основное значение для покупателей приобретают факторы стоимости квадратного метра и места расположения новых домов. Следовательно, необходимо постоянно отслеживать изменения потребительских предпочтений относительно районов города. Гарантия постоянства цены на весь период строительства является одним из значимых критериев выбора для покупателей.

**Стратегия 4.** В этом сегменте также ожидается усиление конкуренции. В настоящее время практически все основные конкуренты КСМ уже активно работают

на этом сегменте рынка («СП-1», «ВЕК» и «САНА»), предлагая новые квартиры в высококачественных малоквартирных домах и жилых комплексах в центральной части города. Ограничением для эффективной работы будет являться и тот факт, что стоимость квадратного метра в нем уже достигла своего порогового значения для Петрозаводска (500 долларов) и последующее ее увеличение вряд ли возможно. Следовательно, необходимо оптимизировать процесс строительства для более эффективного управления издержками.

**Стратегия 5.** Реализация этой стратегии предоставляет компании возможность существенным образом увеличить объемы своей деятельности на рынке (тем более что в этом случае будут задействованы все петрозаводские подразделения КСМ) и на достаточно продолжительный период стать абсолютным лидером в сегменте. Однако следует тщательно оценить каждую из 3 возможных функций компании при реализации этой стратегии. Наиболее перспективной видится функция генподрядчика, который полностью обеспечивает инженерную и инфраструктурную подготовку участка будущего строительства, а далее предлагает клиентам 3—5 проектов или нанимает на субподряд небольшие строительные фирмы, которые уже хорошо себя зарекомендовали на рынке коттеджного строительства. Причем в этом случае и сами субподрядчики будут заинтересованы в продолжительном взаимодействии с таким крупным генподрядчиком (каким является КСМ), который самостоятельно способен полностью осуществить всю необходимую инженерную подготовку будущей строительной площадки.

#### **Задание 6.**

Перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы:

а) *ограниченный рост* – её придерживается большинство организаций. Для неё характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции она применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной (постоянной) технологией (машиностроение, угольная, добывающая промышленность), которые в основном удовлетворены своим положением. Это самый лёгкий, менее рискованный и наиболее удобный способ действий;

б) *рост* – осуществляется путём ежегодного, значительного повышения долгосрочных целей над уровнем показателей прошлого года. Это вторая, наиболее часто выбираемая альтернатива. Она используется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Её часто придерживаются руководители, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынки, пребывающие в застое. Рост может быть внутренним или

внешним. Внутренний рост – это расширение ассортимента товаров. Внешний рост – это территориальное расширение компании или объединение нескольких компаний в одну;

в) сокращение – её реже всего выбирают руководители, т.к. она считается стратегией последнего средства. Здесь уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих компаний это означает полную переориентацию производства.

г) сочетание – её придерживаются крупные фирмы, которые работают в нескольких отраслях. Это объединение любых из трёх выше названных стратегий.

Задание:

1. Какие стратегии (рост, ограниченный рост, сокращение или сочетание) целесообразно использовать фирме, чтобы удовлетворить нужды фирм по прокату рабочей одежды и нужды конечных потребителей? Аргументируйте свой ответ.

2. Назовите характеристики организации, которые позволяют ей достичь преимуществ при реализации данных стратегии.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем особенность административной, ситуационной, стратегической моделей управления?

2. Что означает понятие «корпоративный портфель», «управление корпоративным портфелем»?

3. Перечислите достоинства и недостатки стратегии как явления

4. В чем разница понятий стратегический потенциал и стратегические ресурсы?

6. Перечислите источники и факторы конкурентоспособности компании.

7. Охарактеризуйте специфику основных типов конкурентного поведения компаний на рынке: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества и недостатки.

8. Какие уровни выделяются в «пирамиде стратегий»?

9. Назовите основные типы корпоративных стратегий ограниченного роста.

10. Какие условия сопутствуют выбору корпоративных стратегий активного роста?

11. В чем особенности разработки и выбора корпоративных стратегий сокращения?

12. В чем особенности использования связанных и несвязанных стратегий диверсификации?

13. Охарактеризуйте виды стратегий интегрированного роста: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества использования.

14. Оценка видов функциональных стратегий

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [4, 6, 10].*

### **Тема 3. Алгоритм разработки стратегии**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о последовательности этапов разработки стратегии, основных характеристиках и свойствах каждого этапа, их взаимосвязях и преемственности. В результате изучения темы магистрант должен знать и уметь использовать различные техники, методики проведения стратегического анализа, включая целеполагание, взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации, использовать эффективные модели, матрицы обоснования выбора стратегии.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в Приложении А.

#### Основные понятия и категории:

внутренняя среда, стратегический потенциал, ключевые факторы успеха, метод «дерево целей», метод «рыбий скелет», метод «цепочка ценностей», SNW – анализ, COPS – анализ, метод изучения профиля среды, структура факторов макросреды, элементы среды прямого воздействия, детерминанты «национального ромба», модель пяти сил конкуренции М.Портера, карта стратегических групп, конкурентные силы, отраслевой анализ, PEST- анализ, метод Вилсона, технология SWOT-анализа.

#### **Задание 1**

Определите последовательность действий для разработки функциональной стратегии - стратегии управления персоналом в организации

для достижения стратегических целей. Расставьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке (проранжируйте).

Таблица 9 – Последовательность этапов разработки стратегии

Действия	Порядок действий
А. Определение конкурентной стратегии компании	
Б. Разработка плана стратегических действий по управлению персоналом	
В. Разработка стратегии управления персоналом	
Г. Определение миссии организации	
Д. Анализ действующей стратегии управления персоналом	
Е. Постановка задач по развитию фирмы	
Ж. Разработка корпоративной (типовой) стратегии компании	
З. Проведение анализа внутренней среды организации	
И. Стратегический контроль	
К. Анализ среды непосредственного окружения	
Л. Оценка структуры персонала	
М. Реализация стратегии	
Н. Изучение среды косвенного влияния фирмы (макросреды)	
О. Построение «дерева целей»	
П. Анализ системы управления персоналом	

## Задание 2.

Используя знание технологии матричного анализа корпоративного портфеля компании:

- Опишите варианты траекторий развития портфеля компании по матрице БКГ: «Новатора», «Последователя», «Неудачи», «Перманентной посредственности».

- Какие гипотезы рассматриваются в матрице МакКинси (McKinsey–General Electric)? Основные стратегические альтернативы матрицы McKinsey–GE;

- Оцените возможности использования методики SPACE-анализа для обоснования решений по выбору стратегии.



### Задание 3.

Оценить влияние факторов внешней макросреды на развитие Вашего предприятия (объекта исследования магистерской диссертации) посредством проведения PEST-анализа в развернутой форме (пример таблица 10) и формирования профиля среды, представленного в таблице 11.

Таблица 10 – Пример анализа факторов макросреды

Основные параметры внешнего окружения	Тенденции развития фактора	Характер влияния	Возможная реакция компании
1. политические			
1.1 .....			
1.2 ....			
.....			
2. экономические			
2.1 ...			
2.2 ...			
....			
1. Социально-демографические			
3.1 ...			
3.2 ...			
2. Техничко-технологические			
4.1 ...			

#### Рекомендации по выполнению:

- количество и содержание рассматриваемых факторов выбираете самостоятельно, выступая в роли экспертов;

- обязательно после проведенного анализа с делать вывод по вашим результатам о влиянии факторов макроокружения, проранжировав их по степени значимости.

Используйте рекомендуемую шкалу оценки:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильная важность, 2 – умеренная важность, 1 – слабая важность;

- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – не влияет;

- оценка направленности влияния по шкале: +1 – позитивное влияние, -1 – негативное влияние.

Таблица 11 - Профиль среды предприятия

Характеристика фактора	Важность для отрасли А	Влияние на организацию отрасль В	Направление Влияния С	Степень важности для отрасли D=A*B*C
<b>Политико-правовая среда</b>				
Например:				
1 законодательство	3	2	+1	6
2 международная ситуация	2	3	-1	-6
3 ...				
5				
<b>Экономическая среда</b>				
1				
...				
5				
<b>Социально-демографическая среда</b>				
1 платежеспособность населения				
2 национальные особенности поведения				
3 тенденции ЗОЖ				
...				
5				
<b>Научно-техническая среда</b>				
1				
...				
5				

На основании полученных данных сделать выводы

#### **Задание 4.**

Провести анализ состояния внутренней среды предприятия (организации)- объекта исследования в магистерской диссертации, используя методику SNW- анализа.

#### Рекомендации по выполнению:

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она показывает постоянное и самое непосредственное влияние на функционирование организации. Анализ SNW оценивает состояние внутренней среды компании по ряду элементов. Каждая позиция получает одну из трёх оценок: сильная, нейтральная, слабая (выставляются отметки в соответствующем столбце таблицы). Результаты SNW-анализа представить в таблице 12. Наименование стратегических позиций для оценивания можно выбрать самостоятельно с учетом специфики объекта исследования.

Таблица 12 – SNW-анализ ...

№ п/п	Наименование стратегических позиций	Количественная оценка данных позиций		
		S	N	W
1.	Стратегия организации			
2.	Бизнес-стратегия			
3.	Организационная структура			
4.	Финансы как общее финансовое положение			
5.	Продукт как конкурентоспособный в целом			
6.	Структура затрат по бизнесу в целом			
7.	Инновация как способность к реализации на рынке новых продуктов			
8.	Способность к лидерству в целом			
8.1	Способность к лидерству первого лица организации			
8.2	Способность к лидерству всего персонала			
9.	Уровень производства в целом			
9.1	Уровень качества материальной базы			
9.2	Уровень качества инженеров			
9.3	Уровень качества рабочих			
9.4	Уровень маркетинга			
9.5	Уровень менеджмента			
10.	Качество персонала			
11.	Репутация на рынке			
12.	Репутация как работодателя			
13.	Отношения с органами власти в целом			
13.1	Отношения с федеральным правительством			
13.2	Отношения с органами местного самоуправления			
13.3	Отношения с системой налогового контроля			
14.	Послепродажное обслуживание			

### Задание 5

1. Провести анализ основных отраслевых показателей отрасли, в которой базируется компания.

2. Проанализировать расстановку конкурентных сил на рынке с использованием модели 5-ти сил конкуренции М. Портера. Количественно и качественно оценить воздействие каждой силы на деятельность Вашего предприятия. Сделать вывод. Для выбора формата представления информации воспользуйтесь презентацией, выложенной в ЭИОС.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные составляющие внутренней среды, подлежащие изучению.
2. Какие технологии анализа внутренней среды организации Вы можете назвать?
3. Каким образом проводится оценка действующей стратегии?
4. Опишите алгоритм построения «дерева целей» и требования SMART-характеристики целей.
5. Как строится диаграмма «рыбий скелет» и для чего используется?
6. По какому принципу выстраиваются причинно-следственные связи в методе 5 «почему»?
7. Для чего используется технология оценки «детерминант национального ромба»?
8. Какие знаете подходы к проведению отраслевого анализа? Понятие «движущие силы отрасли»?
9. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4, 5, 11].*

## **Тема 4. Этап стратегического выбора**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4.**

Результатом проведения практического занятия является закрепление навыков принятия стратегических управленческих решений, формирования стратегических альтернатив. При изучении данной темы магистрант должен освоить информацию о возможности использования различных эффективных моделей, матриц обоснования выбора стратегии. Важным итогом проведения практических занятий по данной теме является овладение методами поиска стратегических решений (структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации и др.), а также умелое применение методологических инструментов обоснования выбора предпочтительных стратегий. Также предполагается формирование навыков использования портфельного анализа с целью создания корпоративного портфеля и управление им с учетом краткосрочных и долгосрочных интересов компании.

При проведении практического занятия рекомендуется использовать методы активизации творческого мышления магистрантов: развивать направленность стратегического мышления, умение использовать методы креативного взаимодействия, методы групповой работы в решении стратегических проблем. Этому способствуют интерактивные методы обучения в формате проведения организационно-деятельностных игр, работы в малых группах, разборе кейс-ситуаций.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию (Приложение А).

#### Основные понятия и категории

кривая опыта, модель жизненного цикла, методика GAP-анализа, модель «продукт-рынок». Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий: матрица McKinsey (МакКинси), матрица BCG (БКГ), модель Хоффера-Шендела, модель ADL (А. Д. Литтла), матрица SPACE-анализа, модель Shell / DPM, матрица «возможность/уязвимость».

#### **Задание 1.**

Представить сравнительную характеристику технологий стратегического маркетинга, используемых на этапе стратегического анализа и этапе стратегического выбора. Информацию представить по следующей форме:

№ п/п	Название метода (технологии, модели, матрицы и др.)	Основное содержание (для чего используется)	Преимущества	Недостатки (ограничения использования)
<i>1</i>	<i>Этап стратегического анализа</i>			
1.1				
1.2				
...				
<i>2</i>	<i>Этап стратегического выбора</i>			
2.1				
2.2				
...				

#### **Задание 2. Ситуация:**

Одна из крупнейших в мире компаний в области индустриального приготовления пищи и быстрого обслуживания населения — «Макдоналдс» на протяжении своего многолетнего развития сталкивалась с различными по остроте, сложности и характеру проблемами. Каждая требовала адекватного управленческого решения, от эффективности которого зависели дальнейшее развитие компании, успешность ее деятельности. Рассмотрим следующие четыре ситуации.

*Ситуация 1а.* Одним из стратегических направлений деятельности компании «Макдоналдс» стало применение конвейерных технологий приготовления пищи, что позволило поставить этот процесс на индустриальную основу. Однако его внедрение столкнулось с определенными трудностями: приготовление одного из основных блюд ассортимента — картофеля «фри» — не поддавалось механизации. Картофель получался то недожаренным, то пережаренным. Это тормозило решение стратегической задачи индустриализации процесса приготовления пищи, которая давала бы компании неоспоримое конкурентное преимущество,

*Ситуация 1б.* На одном из этапов бурного роста сети ресторанов в ряде новых для деятельности «Макдоналдса» стран контроль за кадровым составом руководителей открывающихся ресторанов был ослаблен. Это привело к тому, что в них резко упало качество обслуживания посетителей, а это не могло не сказаться отрицательно на имидже компании в этих странах, в частности во Франции. Необходимо было срочно принимать меры для поддержания имиджа компании.

*Ситуация 1в.* Очередная проблема на пути индустриализации процесса приготовления пищи возникла в связи с тем, что мясной фарш для гамбургеров — одного из основных продуктов компании — при замораживании терял вкусовые качества, несмотря на то, что продолжительность хранения мясного фарша была достаточно длительной.

*Ситуация 1г.* Выходя на рынок новой страны, компания «Макдоналдс» придерживалась следующей тактики. Она стремилась приспособить свои блюда

к национальным особенностям той страны, где открывалась сеть ресторанов. Это часто приводило к нежелательному для компании результату.

Вопросы:

Проанализируйте приведенные выше управленческие ситуации и оцените влияние того или иного результата их разрешения на деятельность компании «Макдоналдс». Какие решения стоило бы принять компании в каждой из сложившихся управленческих ситуаций?

### **Задание 3.**

Решите тестовые задания, выбрав в каждом пункте один правильный ответ

**1.** Выберите правильный ответ.

1. Какая стратегия концентрированного роста заключается в поисках новых рынков для уже производимого продукта:

- а) стратегия усиления позиций на рынке;
- б) стратегия развития рынка;
- в) стратегия развития продукта.

2. Какая стратегия конкуренции направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами:

- а) стратегия лидерства в издержках;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия фокусирования.

3. Процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства, это:

- а) вертикальная интеграция;
- б) горизонтальная интеграция;
- в) несвязная диверсификация.

4. Главной целью какой стратегии является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения отдельных конкурентов или установление контроля над ними:

- а) вертикальная интеграция;
- б) горизонтальная интеграция;
- в) несвязная диверсификация.

5. Целью какого анализа является согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании:

- а) PEST-анализа;
- б) портфельного анализа;
- в) анализа сильных и слабых сторон.

6. Какой тип стратегии целенаправленного сокращения осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес:

- а) стратегия сокращения;
- б) стратегия сбора урожая;
- в) стратегия ликвидации.

7. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

8. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- а) торговле однородным товаром;
- б) производстве товаров массового спроса;
- в) оказании элитных услуг;
- г) организации торговли в маленьком городе.



9. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

10. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) разделение труда;
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

#### **Задание 4.**

Ситуация: Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10 %) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30 % рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме

того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы:

1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?

2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?

3) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?

4) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?

5) Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие простейшие модели используются для обоснования выбора стратегии (кривая опыта, модель жизненного цикла, анализ разрыва)?
2. В чем сущность матричного подхода к обоснованию выбора стратегии?
3. Какие стратегические рекомендации используются в портфельной матрице Бостонской консультативной группы (БКГ)?
4. Какие можно выделить достоинства и недостатки матрицы БКГ?
5. Рассмотрите сущность портфельной матрицы направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.
6. В чем особенность использования модифицированных матриц жизненного цикла: А. Д. Литтла, Хофера-Шендела
7. Оцените возможности использования методики SPACE-анализа для обоснования решений по выбору стратегии
8. Портфельная матрица МакКинси и ее основные стратегические альтернативы
9. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [5, 9, 13].*

## **Тема 5. Реализация стратегии**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5.**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний по использованию технологий управления процессом реализации стратегии, приобретение навыков выстраивания эффективной обратной связи в системе принятия стратегических решений, использования контроля как фактора оценки реализации стратегических решений. При изучении данной темы магистранты должны ориентироваться в типологиях концепций стратегических перемен, выявлять и оценивать типы стратегических изменений, рассматривать стратегические изменения как основу реализации стратегии. Важным

результатом изучения данной темы является получение навыков управления поведением персонала в процессе внедрения стратегических изменений, использование знаний уровней управления стратегическими изменениями: индивидуальные, командные, организационные. Освоить возможные подходы для преодоления потенциального и реального сопротивления изменениям.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в Приложении А.

#### Основные понятия и категории

стратегические изменения, типы стратегических изменений, потенциальное и реальное сопротивление, шкала Ансоффа, ранжирование задач, «сильные»/ «слабые» сигналы, стратегическая неожиданность, модели управления изменениями, технологии внедрения стратегии.

#### **Задание 1.**

Провести анализ предложенной кейс-ситуации

Ситуация:

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка». На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные

контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7-10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Вопросы:

- 1) Проведите SWOT-анализ деятельности компании.
- 2) Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
- 3) Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

## **Задание 2.**

Одной из распространенных проблем в области внедрения стратегических решений в организации становится своевременное выявление и преодоление реального и потенциального сопротивления изменениям со стороны персонала организаций. Значительная роль в решении данной задачи отводится руководителю.

Проанализируйте факторы, связанные с поведением персонала (работников, руководства) и влияющие на внедрение новых стратегических решений в организации. Сгруппируйте их в три блока:

1) Факторы, блокирующие осуществление стратегических изменений в процессе реализации стратегии

---

-----  
 -----  
 -----

2) Факторы, поддерживающие внедрение стратегических изменений

-----  
 -----  
 -----

3) Факторы, усиливающие готовность персонала к принятию стратегических изменений

-----  
 -----  
 -----

**Задание 3.**

В работе по реализации стратегических изменений руководству приходится сталкиваться с негативным отношением персонала. Оно может проявляться на разных уровнях: рациональном, личном, эмоциональном

Рассмотрите типы реакций персонала на предложения по внедрению стратегических изменений и предложите пути их нейтрализации (уменьшения негативного проявления)

Таблица 13 - Причины негативного отношения персонала к стратегическим изменениям и методы его преодоления

Типы негативного отношения	Как с ними работать
<i>1</i>	<i>2</i>
<p><u>РАЦИОНАЛЬНЫЙ</u>            Непонимание деталей плана изменений, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	

1	2
<p align="center"><u>ЛИЧНЫЙ</u></p> <p>Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на высказываемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	
<p align="center"><u>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ</u></p> <p>Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, недоверие к мотивам, вызвавшим инновации</p>	

#### **Задание 4.**

Охарактеризуйте основные модели управления изменениями в организации, проведите их сравнение и проиллюстрируйте конкретными примерами из деятельности компаний (предприятий, организаций) результативность их использования.

#### **Задание 5.**

Рассмотрите предлагаемые методы управления сопротивлением изменениям и предложите ситуации наибольшей эффективности их использования.

Таблица 14 - Методы управления сопротивлением изменениям в организации

Метод	Рекомендуемые его применению ситуации
Обучение и тренинг	
Участие и вовлечение в изменения	
Коммуникация и соглашения	
Явное или скрытое принуждение	

#### **Задание 6.**

Рассмотрите предлагаемую кейс-ситуацию и предложите свои ответы на представленные ниже вопросы.

Ситуация: «Проблемы управления результативностью компании X»

Компания X специализируется на производстве химических реагентов и является крупнейшим производителем в регионе. Долгое время руководство не беспокоилось относительно результативности и оптимизации затрат, поскольку компания была обеспечена заказами и все затраты передавались заказчику по



фактической стоимости. Однако изменение бизнес-ситуации вынудило собственников сменить руководителя и определить приоритетной задачей совершенствование управления.

Новый генеральный директор столкнулся с рядом проблем. Главной проблемой стала низкая мотивация всех менеджеров на выполнение производственных и экономических заданий, с одной стороны, и их нежелание вникать в производственные вопросы и мыслить категориями бизнес-целей – с другой. Каждый руководитель фокусировался исключительно на задачах своего подразделения, выполнении плана и освоении бюджета.

Отсутствие командной работы, оперативной реакции на ситуацию, разобщенность и размытость ответственности служили сильными преградами совершенствованию бизнес-процессов и повышению результативности. Персонал в этих условиях мог позволить поспать не рабочем месте (работа круглосуточная), отсутствовать на работе без уважительных причин, нарушать технику безопасности и игнорировать ряд должностных обязанностей.

Другой серьезной проблемой явились регулярные крупные хищения персоналом реагентов для последующей их продажи недобросовестным конкурентам, которые в последующем продавали реагенты заказчикам по более низкой, чем компания X, цене. Все это отрицательно влияло на имидж компании и ее экономические показатели.

В этих условиях об эффективной политике можно было только мечтать, рутинные проблемы и особенности мотивации руководства лишали возможности достижения целей развития и расширения доли регионального рынка.

Для ликвидации этих проблем генеральный директор принял решение:

- фиксировать ясные цели в документах, определить для них показатели.
- установить видеонаблюдение для профилактики хищений.
- проводить разъяснительные работы с менеджерами и специалистами.

Однако при внедрении изменений руководство столкнулось с сопротивлением линейных менеджеров, специалистов и рядового персонала.

Камеры видеонаблюдения наблюдения ломали и заклеивали, теряли с них информацию. Нежелание работать результативно объясняли устаревшим оборудованием, нехваткой техники и неквалифицированным ремонтом. Все вдохновенно старались переложить ответственность за результаты на других.

Из бесед с персоналом был составлен перечень псевдопричин низкого качества работы и отговорок:

- «мы всегда так работали»;
- «сначала мы старались, но...»
- «я за это не отвечаю»;
- «у меня нет времени»;
- есть более важные проблемы»;
- «у нас и так много работы»;
- «еще одна затея, которая долго не продлится».

Вопросы:

1. Какие действия необходимо предпринять для повышения результативности работы персонала?

2. Какие действия позволят руководству сломить сопротивление изменениям? Определите факторы, поддерживающие принятие изменений и блокирующие их

### **Задание 7.**

Проанализируйте сущность известных стратегий проведения изменений в процессе реализации стратегии с позиций используемых подходов и способа реализации. Рассмотрите следующие виды стратегий осуществления изменений:

- директивная;
- стратегия, основанная на переговорах;
- нормативная стратегия;
- аналитическая стратегия;
- стратегия, ориентированная на действие.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте особенности и проблемы реализации стратегии.
2. Какие типы стратегических изменений возможны при осуществлении стратегии?
3. Опишите технологии внедрения стратегических изменений.
4. Какова роль руководителя в осуществлении стратегических изменений при внедрении стратегии?
5. Как проводится оценка поведения персонала с целью выявления реальных и потенциальных сопротивлений стратегическим изменениям?
6. Шкала Ансоффа как модель обоснования выбора системы управления в зависимости от уровня нестабильности среды.
7. Что следует использовать при мотивировании персонала в период внедрения стратегических изменений?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [4, 6, 11].*

## **3 Задания и методические указания по выполнению курсовой работы**

### **3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы**

Основной целью написания курсовой работы является закрепление теоретических специальных знаний по изучаемой дисциплине. В процессе выполнения работы студент должен показать умение владеть методами и техникой научного исследования, продемонстрировать самостоятельность и творческий подход при отборе и обобщении литературных источников, а также показать свою профессиональную грамотность при выполнении разделов курсовой работы, связанных с экспериментальными исследованиями. Также в процессе выполнения курсовой работы магистранты овладевают приемами и методами разработки стратегических направлений деятельности предприятий и организаций в условиях острой конкурентной борьбы. Основными задачами, реализуемыми в процессе написания работы, являются:

- умение проводить ситуационный анализ внешней и внутренней среды изучаемого предприятия;

- изучение отечественного и зарубежного опыта разработки стратегий развития предприятий;
- выявление и оценка устойчивых конкурентных преимуществ предприятий;
- овладение методологическими инструментами обоснования выбора стратегии;
- разработка инструментария оперативного маркетинга применительно к выбранным стратегиям;
- описание процесса внедрения выбранных стратегий с учетом специфики внутренней и внешней среды организации.

Тема курсовой работы выбирается самим магистрантом из предложенного перечня. Практическую часть целесообразно выполнять на примере предприятия, являющегося объектом при подготовке ВКР.

### **3.2 Структура курсовой работы**

(работа выполняется обязательно на примере конкретного предприятия Калининграда или Калининградской области)

Курсовая работа должна соответствовать следующим требованиям:

- введение, которое содержит четкое и краткое обоснование выбора темы и определение ее актуальности;
- теоретическая часть, в которой дается всесторонний и объективный анализ собранного литературного материала по теме работы (2-3 раздела);
- практическая часть, содержащая разбор и анализ практической ситуации на примере конкретного предприятия, отрасли, рынка товаров и разработку стратегических решений (целесообразно использовать объект Вашей ВКР);
- заключение, в котором содержится общая оценка проанализированного материала и выводы о возможности применения результатов исследования в практике деятельности предприятия;

- список литературы, в котором указываются все использованные при написании работы источники, расположенные в алфавитном порядке и пронумерованные;
- приложения (если они есть).

По структуре курсовая работа должна быть представлена введением, двумя (тремя) основными частями, заключением, списком литературы.

Введение.

Это вступительная часть курсовой работы, в которой обосновывается актуальность выбранной темы, рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется существующее состояние, формируется цель и задачи работы. Объем введения не должен превышать 10 % от общего объема курсовой работы.

#### Первый раздел (теоретический)

Заключается в теоретическом осмыслении основных направлений выбранной темы. Из перечня тем курсовых работ выбирается любая тема, которая и будет составлять содержание первого раздела курсовой работы. Данный раздел может быть выполнен в виде нескольких подразделов. Теоретические положения, рассматриваемые в этой части, должны стать методологической, научной основой для выполнения второго (практического) раздела работы.

Основное внимание в первом разделе курсовой работы должно быть уделено рассмотрению ключевых понятий, теорий, концепций, методологических приемов, техник, используемых в стратегическом маркетинге. Возможно использование критического анализа различных подходов, точек зрения, сравнение традиционных и современных взглядов на развитие стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.

Теоретический раздел курсовой работы должен основываться на анализе данных, опубликованных в различных источниках информации, а также подкрепляться необходимым иллюстративным материалом в виде графиков,

таблиц, моделей. Обязательно приводятся ссылки на использованную литературу. Рекомендуемый объем 10-15 листов.

### Второй раздел (практический)

Выполняется обязательно на примере конкретного предприятия и заключается в проведении стратегического анализа деятельности компании и разработке предложений по его стратегическому развитию. Данный раздел является прикладным и должен отражать умение магистранта использовать полученные теоретические знания, навыки владения методологическими инструментами стратегического анализа (в виде моделей, матриц) и выбора стратегий. Может носить методический или расчетно-аналитический характер, содержать практические рекомендации, мероприятия, направленные на обоснование предлагаемых стратегических решений. Рекомендуемый объем 20–30 листов.

Материалами для обоснования предложений могут быть планы работы организации, устав, годовые отчеты, статистическая отчетность, другая служебная документация, изученная магистрантом во время подготовки курсовой работы, в процессе практической деятельности на предприятии.

При проведении стратегического анализа и обосновании выбора стратегии рекомендуется использовать шаблоны Power-Branding.

### Заключение.

Формулируются основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенной работы; предлагаются мероприятия по их практическому использованию и внедрению на предприятии. Объем заключения должен составлять 5-10 % от общего объема курсовой работы.

### Список использованной литературы

Список использованной литературы должен содержать весь перечень изученных и использованных при написании курсовой работы нормативных, учебно-методических, научных, статистических и других источников информации. Источники располагаются в алфавитном порядке и имеют сквозную нумерацию, что позволяет использовать ссылки на них в тексте

курсовой работы. В качестве информационного материала целесообразно использовать и аналитические обзоры, публикации в научных и научно – популярных изданиях («Менеджмент в России и за рубежом», «Маркетинг в России и за рубежом», «Эксперт», «Консультант директора», «ЭКО», «Российский экономический журнал» и др.), интернет-источники.

### **3.3 Темы курсовых работ по дисциплине «Технологии стратегического маркетинга»**

1. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития
2. Принципы и методы организации стратегического маркетинга (на примере конкретной фирмы)
3. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности компании при разработке стратегии развития
4. Анализ влияния окружающей среды маркетинга на рыночную деятельность фирмы
5. Принципы и методы использования матричных инструментов анализа портфеля продукции
6. Benchmarking – роль и место в стратегическом маркетинге
7. Современные тенденции развития экономики, влияющие на изменение стратегий маркетинга
8. Понятие, сущность и специфические особенности стратегического маркетинга
9. Современная методология стратегического маркетинга и условия, способствующие ее реализации
10. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития
11. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии
12. Стратегический и операционный маркетинг на фирме
13. Использование стратегических моделей в деятельности компании
14. Стратегический маркетинг в различных отраслях

15. Стратегическое маркетинг в условиях турбулентной среды
16. Парадигмы научных школ в области построения стратегий: достоинства и недостатки различных школ.
17. Алгоритм разработки стратегии в стратегическом маркетинге
18. Процесс анализа и выбора стратегических альтернатив
19. Стратегическая сегментация и анализ стратегического окружения при обосновании выбора стратегии
20. Стратегические изменения как условие реализации стратегии
21. Классификация стратегий: «пирамида стратегий»
22. Особенности и условия выбора конкурентных стратегий
23. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры
24. Стратегический маркетинг в управлении социально-экономическим развитием территории.
25. Стратегии международного маркетинга
26. Обоснование выбора маркетинговых стратегий для сегментов рынка: дифференцированный, недифференцированный и концентрированный маркетинг
27. Матричный метод как стратегия маркетингового развития
28. Маркетинговые стратегии на различных этапах жизненного цикла товара
29. Особенности выбора стратегий для компаний малого бизнеса
30. Диверсификация и интеграция как стратегические альтернативы развития крупного бизнеса
31. Марочная стратегия как важный фактор достижения успеха на рынке
32. Стратегия послепродажного обслуживания
33. Разработка инновационной стратегии компании
34. Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций
35. Обоснование выбора сбытовой стратегии предприятия
36. Стратегия целевого маркетинга розничного торгового предприятия



37. Выбор местоположения магазина как важное стратегическое решение предприятия розничной торговли
38. Разработка стратегии формирования имиджа предприятия
39. Разработка маркетинговых стратегий в оптовой торговле
40. Особенности конкурентоспособности предприятий сферы розничной торговли
41. Анализ конкурентной среды компании: структурные характеристики рынка, конкурентные стратегии.
42. Конкурентное преимущество компании: методы выявления, пути использования в конкурентной борьбе.
43. Исследование отраслевого окружения компании и особенностей поведения участников рынка
44. Механизм применения матрицы Shell/DPM и BCG
45. Особенности использования матриц ADL /LG и матрицы Ansoff в маркетинговом стратегическом анализе
46. Использование технологии SPACE- анализа при обосновании выбора стратегии.

### **3.4 Примерные варианты планов курсовых работ**

#### **Вариант 1**

Тема: Оценка диверсифицированного портфеля предприятия с использованием матричного анализа.

#### **Введение**

1 Проблема диверсификации деятельности предприятия в современных условиях.

1.1 Обоснование выбора типовых стратегий диверсификации.

1.2 Использование концепции синергизма в управлении.

1.2 Методические приемы, используемые для проведения портфельного анализа.

2 Разработка стратегии деятельности предприятия (на примере ООО «Монитор»)

2.1 Общая характеристика ООО «Монитор»

2.2 Стратегический анализ деятельности предприятия.

2.3 Оценка степени нестабильности среды и выбор соответствующей системы управления.

2.4 Стратегические решения по выработке типовой и конкурентной стратегии.

Заключение

Список использованных источников

## Вариант 2

Тема: Повышение конкурентоспособности предприятия на основе разработки стратегических решений.

1. Теоретические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия.

1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия, особенности оценки.

1.2. Характеристика конкурентного поведения крупных и малых фирм.

1.3 Процесс формирования конкурентной стратегии предприятия.

2. Обоснование выбора стратегии развития предприятия (на примере конкретной фирмы).

3.1 Общая характеристика компании

3.2 Оценка стратегических позиций компании на рынке (анализ внутренней и внешней среды)

3.2 SWOT – анализ деятельности предприятия.

3.3 Разработка стратегии с использованием матричных моделей.

Заключение.

Список использованных источников

## Вариант 3

Тема: Принятие стратегических управленческих решений на основе технологий стратегического маркетинга

1 Теоретические аспекты разработки стратегических управленческих решений

1.1 Сущность и особенности принятия стратегических решений

1.2 Процесс разработки стратегии

1.3 Понятие «технологии стратегического маркетинга»

2 Стратегический анализ деятельности ООО «XXX» как основа эффективного выбора стратегических решений

2.1 Общая характеристика компании

2.2 Анализ состояния и тенденций изменения факторов внешней среды ООО «XXX»

2.3 Анализ внутреннего потенциала и особенности применяемых стратегических решений в ООО «XXX»

2.4 Оценка состояния стратегического портфеля ООО «XXX»

3 Сравнительная оценка направлений стратегического развития и обоснования стратегии ООО «XXX»

3.1 Обоснование целей стратегического развития ООО «XXX»

3.2 Сравнительная оценка стратегических альтернатив для ООО «XXX»

3.3 Экономическое обоснование выбранных стратегических решений для ООО «XXX»

3.4 Оценка риска выбранной стратегии для ООО «XXX»

Заключение.

Список использованных источников

### **3.5 Дополнительные рекомендации по выполнению курсовой работы**

#### **3.5.1 Рекомендуемая последовательность выполнения второй части**

#### **курсовой работы**

1. Общая характеристика предприятия (организации)

2. Формулирование миссии предприятия. Классификация и анализ системы целей предприятия. Построение дерева целей.

3. Стратегический анализ деятельности:

3.1 Изучение и оценка внешней среды

- Выявление состава влияющих факторов макроокружения, оценка их влияния на текущую стратегию и будущее развитие предприятия (STEP-анализ)

- Анализ среды непосредственного окружения: отраслевой анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, карта стратегических групп и др.

- Оценка степени нестабильности внешней среды, выбор соответствующей системы управления (шкала Ансоффа).

3.2 Анализ внутренней среды предприятия

- оценка стратегического потенциала;

- характеристика текущей стратегии по степени активности, типу конкурентного поведения;

- сравнительная оценка деятельности предприятия с конкурентами с использованием профилограммы;

- определение ключевых факторов успеха и слабых сторон.
- SNW-анализ;
- описание поля проблем с использованием модели причинно-следственных связей - диаграммы Исикава
- матрица стратегических групп и др.

### 3.3 Проведение SWOT – анализа.

4. Использование различных методических приемов (техник, матриц, моделей) для обоснования выбора оптимальной стратегии:

- типовой (портфельной),
- конкурентной (бизнес – стратегии),
- функциональной.

### 3.5.2 Рекомендуемые к использованию в курсовой работе технологии:

#### - Техники анализа внешней/ внутренней среды

- Описательная характеристика отрасли
- Оценка «Детерминант «национального ромба»
- Отраслевой анализ (оценка отраслевых показателей, движущих сил отрасли)
- PEST-анализ для ООО «XXX» («стратегическая канва»)
- EFAS –форма на основе PEST-анализа
- Построение профиля конкурентов (многоугольник конкурентоспособности, «радар» конкурентоспособности и т. д.)
- PIMS- анализ
- Экспертная оценка конкуренции ООО «XXX» (профиль, профилограмма)
- Анализ рынка по М.Портеру (модель 5-ти сил конкуренции М.Портера)
- Построение карты стратегических групп
- «Дерево целей» ОАО «»
- «Цепочка ценностей» М. Портера
- ABC-анализ ОАО «...»

- XYZ- анализ
  - SNW-анализ
  - матрица стратегических ресурсов
  - диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)
  - Методика SERVQUAL
  - SWOT-анализ ООО «XXX» (с использованием количественных оценок)
- и др.

Техники (модели, матрицы) простейшего и портфельного (матричного) анализа и обоснования выбора стратегии

- Модель жизненного цикла
- Кривая опыта
- Gap- анализ
- ADL /LG – анализ
- Анализ по матрице Ansoff (матрица Продукт-Рынок)
- Анализ McKinsey – GE (матрица McKinsey)
- Матрица Shell/DPM
- Модель Hoffer-Shendel
- SPACE – анализ
- методика BCG и др.

### **3.5.3 Оценка курсовой работы**

Оценка курсовой работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения студентом выбранной темы, наличия и сущности ошибок, допущенных студентом.

«Отлично» - ставится, если в курсовой работе присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы,

дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«хорошо» - ставится, если в работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«удовлетворительно» - ставится, если в курсовой работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента;

«неудовлетворительно» - ставится, если в работе используется устаревший теоретический и статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента.

#### **4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в формате тестирования в четвертом семестре (заочная форма обучения). К экзамену допускаются магистранты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий в четвертом семестре.

##### **Контрольные вопросы к экзамену**

1. Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий
2. Формирование видения, миссии, системы целей компании.
3. Анализ эволюция подходов к развитию стратегического менеджмента

4. Характеристика особенностей этапа разработки стратегии - «Стратегический анализ»: используемые технологии, методы.
5. Характеристика процесса (этапов) разработки стратегии с позиции использования различного аналитического инструментария
6. Стратегические изменения в организации.
7. Стратегическое управление организацией в условиях нестабильной внешней среды (управление посредством «ранжирования задач», управление по «сильным/слабым сигналам, в условиях стратегической неожиданности)
8. Особенности разработки конкурентных стратегий (матрица конкурентных стратегий М. Портера).
9. Особенности управления диверсифицированной компанией (понятия и виды диверсификации, преимущества и недостатки, синергизм и стратегическая гибкость)
10. Оценка возможных подходов к классификации типов конкурентного поведения фирм на рынке.
11. Особенности выбора стратегий компаний малого и крупного бизнеса, стратегии для разных этапов жизненного цикла развития организации (предприятия) .
12. Стратегический анализ внешней среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
13. Стратегические альянсы: условия создания, особенности функционирования
14. Классификация типовых (корпоративных, эталонных) стратегий.
15. Использование матричных инструментов обоснования выбора стратегии (характеристика, условия использования, критерии)
16. Оценка особенностей классификации функциональных стратегий.
17. Использование наступательных и оборонительных стратегий
18. Комплексный анализ внешней и внутренней среды: особенности, технологии и инструменты анализа.

19. Типовые стратегии интегрированного развития: условия выбора, преимущества и недостатки.

20. Процесс реализации стратегии.

21. Технологии выявления и преодоления сопротивления персонала внедрению стратегических изменений

22. Характеристика стратегии управления персоналом

23. Особенности проведения стратегических изменений в организации и роль руководителя

24. Изменения организационной культуры и организационной структуры в процессе реализации стратегии.

25. Технологии отраслевого анализа.

26. Изменения организационной культуры и организационной структуры в процессе реализации стратегии.

27. Матрица фирмы Artfcur D. Little.

30. Использование метода портфолио-анализа.

31. Система стратегического контроля.

32. Модель Hoffer-Shendal.

33. Выбор стратегических решений с использованием матрицы Бостонской консультационной группы.

34. Использование матрицы «Продукт-рынок» для обоснования выбора стратегии.

35. Учёт степени нестабильности внешней среды при выборе системы стратегического управления.

36. Использование технологий внедрения стратегических изменений

37. Технологии проведения стратегического анализа

38. Использование портфельных моделей обоснования выбора стратегических альтернатив

39. Выбор стратегической альтернативы с использованием методики SPACE-анализа.



40. Использование шкалы И.Ансоффа для оценки степени нестабильности среды и выбора системы управления

**Примеры тестовых заданий для оценки качества освоения дисциплины,  
уровня учебных достижений**

1. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет меняться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

2. Стратегический менеджмент-это:

- а) система управления, основанная на изучении прошлого опыта и прогнозировании будущих тенденций;
- б) концепция управления текущей и перспективной деятельностью;
- в) концепция управления в условиях повышенной неопределенности внешней среды.

3. Если положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур - это:

- а) стратегия конгломеративной диверсификации;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия вертикальной интеграции;
- г) стратегия развития продукта.

4. К конкурентным стратегиям относится:

- а) стратегия дифференциации;
- б) развития продукта;
- в) усиления позиций на рынке;
- г) отделения;

5. Детерминанты «национального ромба»:

- а) позволяют оценить расстановку конкурентных сил на рынке;
- б) используются для оценки привлекательности отрасли;

в) отражают основные составляющие конкурентной среды в определенной стране;

г) учитывают состояние внешней и внутренней среды.

6. Стратегический потенциал организации – это:

а) кадровые, финансовые, материальные ресурсы;

б) условия, обеспечивающие устойчивое конкурентное положение фирмы на рынке;

в) возможности достижения целей с использованием имеющихся ресурсов.

7. «Пирамида стратегий»- это:

а) классификация стратегий по функциям управления

б) классификация стратегий по уровням управления

в) классификация стратегий по объектам управления

8. Синергизм—это понятие, характеризующее:

а) эффект масштаба производства

б) системный эффект взаимно дополняющих видов бизнеса

в) эффект от улучшения взаимодействия функциональных подразделений фирмы

9. Реализация стратегии связана с:

а) исследовательской и рыночно —предпринимательской деятельностью

б) анализом и оценкой инвестиционных проектов

в) управлением людьми и деловыми процессами

10. Стратегия деятельности эксплорента состоит в:

а) создании новых сегментов рынка

б) минимизации риска

в) завоевании доли рынка других компаний

г) легкой изменчивости рыночного поведения

11. Матрица выбора стратегий Томпсона-Стрикленда характеризует:

а) рост рынка — конкурентную позицию бизнеса

б) привлекательность отрасли — конкурентную позицию фирмы

в) темп роста отрасли — внешние условия бизнеса

12. Стратегия для отрасли на этапе спада – это:

- а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли
- б) стратегия «снятия сливок»
- в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов
- г) стратегия «сбора урожая»

13. Матрица БКГ содержит следующие оси:

- а) инвестиционная привлекательность отрасли – финансовое состояние компании
- б) темп роста отрасли – доля рынка, занимаемого фирмой
- в) темп роста рынка – конкурентная позиция фирмы
- г) привлекательность отрасли – доля рынка

14. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- а) ориентация внутрь организации;
- б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- в) поиск путей более полной загрузки мощностей;
- г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.

15. Требования к менеджменту при реализации стратегии лидерства по издержкам:

- а) введение дополнительных послепродажных услуг;
- б) сосредоточение усилий на выпуске стандартных товаров;
- в) постоянный мониторинг рыночной ситуации;
- г) использование инновационных решений

16. К числу типовых стратегий относятся:

- а) стратегия диверсификации, усиления позиций на рынке, развития рынка;
- б) продуктовая стратегия, стратегия дифференциации, «сбора урожая»;
- в) стратегия ликвидации, развития продукта, дифференциации;
- г) стратегия «лидерства по издержкам»

17. Модель пяти сил конкуренции Портера позволяет:

- а) определить лучших поставщиков;

- б) изучить динамику развития рынка и будущую ситуацию;
- в) определить структуру конкурентных сил и значимость их воздействия;
- г) выбрать наиболее сильных покупателей.

18. Карта стратегических групп конкурентов позволяет:

- а) выявить ключевые факторы успеха фирмы;
- б) определить расстановку конкурирующих фирм на рынке;
- в) оценить движущие силы отрасли;
- г) проанализировать воздействие поставщиков.

19. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет:

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия дифференциации продукции;
- в) стратегия инновация;
- г) стратегия диверсификации.

20. Позиция «дойные коровы» по матрице БКГ предполагает:

- а) проведение дополнительных исследований, использование селективного подхода;
- б) использование стратегии деинвестирования;
- в) жёсткий контроль капиталовложений и передачу избытка денежной выручки под контроль высшего руководства;
- г) использование стратегии ликвидации.

### **Критерии оценивания результатов выполнения тестовых заданий**

Заключительное тестирование обучающихся проводится после завершения изучения курса «Технологии стратегического маркетинга».

Оценка теста определяется количеством правильных ответов:

«Отлично» - 90-100 % правильных ответов в тесте;

«Хорошо» - 70-90 % правильных ответов в тесте;

«Удовлетворительно» - 50-70 % правильных ответов в тесте;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % правильных ответов в тесте;

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе - самостоятельной работы магистрантов. Самостоятельная работа магистранта – это деятельность в процессе обучения, выполняемая по заданию преподавателя, под его руководством и контролем, но без его присутствия.

К рекомендуемым формам самостоятельной работы магистрантов по дисциплине «Современный стратегический анализ» относятся: работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т. п. по сбору материалов, необходимых для проведения практических занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам, для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем; контрольная работа; коллоквиум; тестирование; ответы на вопросы; собеседование; проверка правильности выполнения домашнего задания; доклад и его обсуждение; круглый стол (групповая дискуссия по заданной теме); подготовка эссе и рефератов, разбор конкретных ситуаций (кейс-анализ).

В процессе освоения дисциплины предусмотрены следующие формы самостоятельной работы магистров под контролем преподавателя:

1) коллоквиум на тему: «Теоретико-методологические и концептуальные основы стратегического управления».

2) «круглый стол» на тему: «Передовой опыт применения стратегического управления в условиях реформирования экономики России (содержание проблемы согласовывается с каждой группой обучающихся)».

3) командная работа по разбору проблемных ситуаций и др.

Текущий контроль сформированности компетенций проводится в виде обсуждения в ходе семинарских занятий, использования интерактивных форм проведения лекций, разбора кейсов, тестирования, а также самостоятельно подготовленных студентами домашних заданий в виде рефератов, эссе.

Перечень тематики для учебных научно-исследовательских работ магистрантов по дисциплине призван способствовать систематизации самостоятельной работы обучающихся, в том числе, при подготовке к экзамену. Данный перечень включает следующие темы:

**Примерный перечень тем научно-исследовательских работ магистрантов (рефератов)**

1. Понятие, сущность и специфические особенности стратегического управления. Процесс стратегического управления и его признаки.
2. Стратегическое управление в контексте организационного развития. Достоинства и недостатка стратегического управления.
3. Современная методология стратегического управления, уровни знаний и условия, способствующие ее реализации.
4. Основные этапы, общие и локальные принципы, функции стратегического управления.
5. Объекты стратегического управления, составляющие компоненты, реализация и обеспечение задач стратегического управления.
6. Этапы развития стратегического управления и их отличительные черты.
7. Грани, процедуры и тенденции проявления стратегического управления предприятием.
8. Организация стратегического управления: структурные подразделения, факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления.
9. Управление стратегическими процессами в организации. Стратегическое поведение и его планирование.
10. Стратегическое управление в условиях спонтанных изменений.
11. Стратегическое окружение. Управление стратегическими возможностями.

12. Теория хаоса в системе стратегического управления.
13. Стратегическая сегментация и анализ стратегического окружения.  
Стратегический контроль.
14. Классические модели стратегического управления, варианты проявления и их применение в зависимости от стратегических подходов.
15. Парадигмы научных школ в области построения стратегий.  
Достоинства и недостатки различных школ.
16. Сравнительная характеристика моделей стратегического управления.
17. Человеческий фактор в стратегическом управлении.
18. Определение стратегических альтернатив.
19. Классификация стратегий: портфельная, деловая и корпоративная стратегии.
20. Стратегические изменения. Управление стратегическими задачами.
21. Практика использования стратегического управления в отечественных условиях. Особенности стратегического управления в России.
22. Стратегия организации в период кризиса.
23. Стратегия государственного управления.
24. Стратегическое управление в системе муниципального образования.
25. Стратегия регионального развития.
26. Стратегическое управление социально-экономическим развитием территории.
27. Стратегическое управление в государственных органах и НКО.
28. Классические модели стратегического управления, варианты проявления и их применение в зависимости от стратегических подходов.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

### **Основные источники**

1. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 “О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года”.

2. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

3. Котляревская, И. В. Стратегический маркетинг: учеб. пособие: в 2 ч. Ч. 1 / И. В. Котляревская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. ун-та, 2019. - 138 с.

4. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление: учеб. / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева; - Оренбург: ОГУ, 2017. - 288 с.

5. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учеб. для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. – 481 с.

6. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2017. - 186 с. (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).

7. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.

#### **Дополнительные источники**

8. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учеб. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 290 с.

9. Жук Е. С. Стратегический маркетинг: учеб. / Е. С. Жук, Н. П. Кетова. - Ростов-наДону: Изд-во Южного федерального ун-та, 2011. - 203 с.

10. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учеб. и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Из-во ЮРАЙТ, 2021. – 375 с.

11. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.



12. Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2016. - 225 с.

13. Саванович, С. В. Методы стратегического анализа: учеб.-метод. пособие / С. В. Саванович. – Калининград: БГА РФ, 2017 – 70 с.

14. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учеб. / Фатхутдинов, Р. А. - Москва: ЗАО "Бизнесшкола "Интел-Синтез", 2015. – 640 с.

15. Официальный сайт Росстата РФ: <http://www.gks.ru>

## Краткий терминологический словарь

**Адаптивные изменения** – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти, компетентность менеджеров. Возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно – хозяйственные показатели организации.

**Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон фирмы (внутренняя среда), оценка ее возможностей и потенциальных угроз (внешняя среда). Возможности дают фирме шанс: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, расширить долю рынка, перестроить цепочки ценностей, внедриться на новый рынок и т.д. Угрозы могут нанести ущерб, лишит фирму существующих преимуществ: появление новых конкурентов или товаров – заменителей, замедление роста рынка, изменения предпочтений потребителей и т.д.

**Альянс стратегический** – координация и разделение усилий нескольких фирм в том или ином направлении деятельности для достижения, каких – либо конкретных целей. Возникают, когда компании не просто оформляют торговые сделки между собой, а сближаются в каком – либо смысле. Все фирмы сближения относятся к стратегическим альянсам (функциональные соглашения, покупка акций, совместные предприятия), пока не произойдет полного слияния.

**Анализ стратегических задач** — анализ воздействия существенных событий на организацию и ее реакции на них.

**Балансирование набора СЗХ** — метод оптимизации характеристик деятельности организации (рентабельности в краткосрочном и долгосрочном аспекте, гибкости и синергизма и др.) с целью повышения эффективности ее функционирования. По каждой из характеристик разрабатываются ориентиры и цели, которые ранжируются по их приоритетности, а затем оценивается весь набор СЗХ по отдельному и общему вкладу в достижение целей. Если вклад представляется неудовлетворительным, а в наборе обнаруживаются пробелы, предпринимается разработка другого набора и его оценка. Окончательно сформированный набор проверяется на осуществимость при данном ресурсном обеспечении организации.

**Бенчмаркинг** - метод современного менеджмента, с помощью которого данная компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений позволяющих улучшить деятельность компании и повысить ее конкурентоспособность.

**Вертикальная интеграция** – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения ее путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний – поставщиков либо же усиления контроля над ними. Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения).

**Внутренняя гибкость** – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес – единицы в другую.

**Внешняя гибкость** – способность организации (предприятия) к эффективному варьированию целями, обеспечивающими своевременное и эффективное изменение набора СЗХ и проводимой в отношении их товарной, ценовой, инвестиционной политики.

**Входные барьеры** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и

сохранение конкурентных преимуществ. Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением на рынок, настолько высокими, что под угрозой будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов.

**Выходные барьеры** – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Могут носить социально – политический, экономический и эмоциональный характер.

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах.

**Глобальная отрасль** – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм – конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** – одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран где работает фирма.

**Деловая стратегия** (конкурентная, бизнес – стратегия) направлена на разработки мероприятий, связанных с управлением деятельностью в одной специфической сфере бизнеса и установление долгосрочных конкурентных позиций фирмы на рынке.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства; наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска и зависимости от одного стратегического хозяйственного подразделения, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена.

**Дифференциация** – разделение, расчленение, расслоение целого на различные формы, части, ступени; стремление к уникальности в каком-либо аспекте.

**Дифференциация продуктовая** – характеристика конкурентной стратегии, определяющая особенности продукции организации.

**Дифференциация рыночная** – характеристика конкурентной стратегии организации, определяющая особенности ее положения на рынке.

**Детерминанты «национального ромба»** – факторы, сформировавшиеся в стране базирования фирмы и во многом определяющие конкурентное преимущество фирмы, как на внутреннем, так и на мировом рынке. К детерминантам относятся: материальные и нематериальные условия; стратегии фирм, их структура и соперничество; параметры спроса; наличие родственных и поддерживающих отраслей; роль случая; роль правительства.

**Декомпозиция целей («дерево целей»)** – построение иерархии целей на основе структурирования глобальной цели фирмы сверху вниз по уровням до конкретных мероприятий, разработки системы целей подчиненного характера (локальных), совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель фирмы.

**Долгосрочное планирование** – предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

**Зоны стратегических ресурсов (ЗСР)** – совокупность поставщиков основополагающих ресурсов, способных обеспечить получение производственной системой (предприятием, организацией) этих ресурсов для вывода на рынок того или иного товарного ассортимента.

**Конкурентоспособность организации** – способность вести успешную конкурентную борьбу, ее сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

**Конкурентный статус фирмы** – предпосылка того или иного уровня конкурентного преимущества, создаваемая совокупным влиянием стратегического потенциала и детерминант национального «ромба».

**Концепция стратегических групп** – используется в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких четких групп конкурентов, причем каждая из них занимает

различаемую, отличную от других позицию на рынке и имеет свои собственные способы работы с покупателями.

**Методология стратегического управления** — совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

**Миссия** – стратегическая установка, предназначение, четко выраженная причина существования организации. Характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

**Многонациональная конкуренция** – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему, т.е. не существует мирового рынка, а есть набор самостоятельных национальных рынков

**Многонациональная стратегия** – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. Приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Осуществление стратегии** — весь объем управленческой деятельности, связанный с претворением выбранной стратегии в жизнь, контролем за достижение намеченных задач.

**Портфель бизнесов** – используется для определения разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одной фирме (одному владельцу).

**Портфельная стратегия (типовая, корпоративная, общая)** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Привлекательность рынка (отрасли)** – данный параметр включает в себя емкость рынка и темп его роста; технологические требования; напряженность конкуренции; входные и выходные барьеры, сезонные и циклические колебания; потребности в капиталовложениях; угрозы и возможности развивающихся отраслей; исторически сложившаяся и перспективная прибыльность отрасли; воздействия социального, экологического факторов, а также государственное регулирование.

**Принципы методологии стратегического управления** — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.

**Процесс стратегического управления** - совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям

**Профильная диверсификация (связанная диверсификация, диверсификация в родственные отрасли)** – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т. е. имеющие схожие с данной компанией цепочки ценностей, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимально использовать эффект кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**Синергизм (синергия)** – стратегическое преимущество, возникающее при сосредоточении двух или более бизнесов в рамках одной организации. Преимущества основываются на эффекте совместных действий, который должен быть выше, чем простая сумма индивидуальных усилий.

**Синергический эффект** – вариант реакции организации на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности.

**Среда косвенного воздействия** – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии, к ней относятся экономические, политические, правовые, технологические социально – демографические факторы.

**Среда прямого (непосредственного) воздействия** – совокупность факторов внешней среды, непосредственно и незамедлительно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, общественные организации, учреждения государственной области.

**Стратегическое видение** — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

**Стратегический план** — документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

**Стратегическая задача** — предстоящее либо внутри организации, либо за ее пределами событие, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели. Решение стратегической задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой организации, которую она может использовать с выгодой. Стратегическая задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны организации, ставящих под удар ее дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

**Стратегический менеджмент** – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** – отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет иметь) выход.

**Стратегический хозяйственный центр (СХЦ)** – внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

**Стратегическая сегментация** – процесс анализа отдельных СЗХ, выбора стратегических позиций организаций в каждой из них и определение долговременного баланса стратегических ресурсов.

**Стратегические чрезвычайные меры** – меры, которые принимают с тем, чтобы привести деятельность организации в соответствие с дискретными изменениями в ее отношениях с внешним окружением, в ее внутренней динамике и в ее системе ценностей (например, проникновение в новые сферы бизнеса, отказ от текущей предметно – производственной специализации, существенная реорганизация).

**Стратегия** – качественно определенная, обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения и координации своих ресурсов.

**Стратегический контроль** - координация функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление контроля за функционированием всей системы в целом; развитие подсистемы информационного обеспечения.

**Стратегический потенциал фирмы** – совокупность производственных ресурсов, обеспечивающих возможность реализации стратегических целей фирмы.

**Стратегия лидерства по издержкам** – одна из конкурентных стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Фирма, используя данную стратегию, ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с осуществлением эффекта кривой опыта.

**Стратегия фокусирования** – разновидность конкурентной стратегии, состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Основная цель – удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

**Стратегия оптимальных издержек** – ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

**Стратегия отступления** – связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия, когда фирме срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам.

**Стратегия сбора урожая** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

**Сильные сигналы** – очевидные и конкретные признаки наступления важных событий для организации, выявленные в результате наблюдения, которым она в состоянии дать оценку и принять соответствующие меры.

**Слабые сигналы** – проблемы, известные по ранним и неточным признакам наступления важных событий для организации.

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** – отдельный сегмент внешней среды, на который предприятие имеет (или хочет иметь) выход.

**Управление стратегическим набором** – предполагает определение набора СЗХ, в котором предприятие будет действовать в перспективе; определение рода взаимодействия между СЗХ, выбор методов защиты стратегического перспективного набора от разрушительного воздействия неожиданных событий.

**Управление стратегическими задачами** – система мер по определению отклонений от основных направлений будущей деятельности организации, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности организации.

**Управление проблемами в реальном масштабе времени** — концепция, позволяющая организации реагировать на неожиданные изменения, происходящие слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегической ситуации.

**Управление стратегическими возможностями** — концепция, которая одновременно охватывает и стратегию, и развитие возможностей организации. Прогнозируются не только будущие проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы организации для успеха в среде будущего.

**Экстраполяция** – прогнозирование будущего, исходя из тенденций, существовавших в прошлом.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Методический материал по использованию шкалы Ансоффа

По степени влияния на деятельность предприятия факторы внешней среды можно разделить на группы:

- а) факторы (параметры) рынков;
- б) факторы географического характера;
- в) факторы внутреннего для предприятия характера;
- г) внешние общественно-политические условия.

К группе а) относятся: стратегические неожиданности; потеря контроля над внешней средой предприятия; воздействие общества и политических сил на рыночное поведение предприятия; ограничения роста; ограниченность ресурсов.

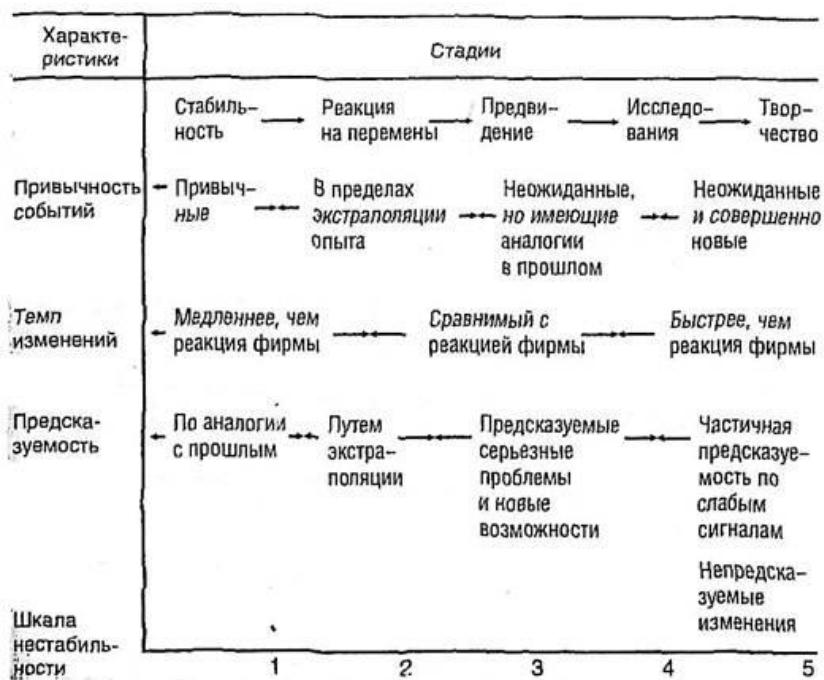
К группе б) относятся: удаленность рынков; увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями.

К группе в) относятся: изменение в кадровом потенциале; участие в принятии стратегических решений; управление на основе власти и влияния.

К группе г) относятся: новый смысл существования фирмы (ее миссия); политическая система.

Совокупное действие всех указанных групп факторов формирует тот или иной уровень нестабильности внешней среды и, как следствие, – целесообразность применения на предприятии той или иной системы (вида) управления.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе вида управления представлять себе, какого рода перемены ожидают предприятие в будущем. Оценку нестабильности целесообразно проводить на основе шкалы И. Ансоффа (рисунок).



Усиление нестабильности среды предприятия

При этом соблюдают следующий порядок оценки.

1. Определяют, какие из условий деятельности предприятия будут, по мнению службы маркетинга, наименее стабильными в ближайшие 5–7 лет.

2. Используя рисунок, определяют для выбранных условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Связав эти три характеристики, вычерчивают схему ожидающей предприятие нестабильности.

3. Разделив схему пополам вертикальной чертой, определяют средний уровень нестабильности, увязанный с делениями шкалы нестабильности.

В зависимости от степени нестабильности могут применяться следующие системы (виды) управления:

**А. Управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование). Оценка 2,5–3,0.**

**Б. Управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование; выбор стратегических позиций). Оценка 3,0–3,5.**

**В. Управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач; управление по «слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей). Оценка выше 3,5.**

### **УПРАВЛЕНИЕ ПУТЕМ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ.**

*Оно предусматривает следующее.*

1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней обстановке: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими.

2. Результаты анализа этих тенденций и оценка степени срочности решений докладывается высшему руководству предприятия как на регулярных совещаниях, так и просто по мере обнаружения новых опасностей и открытия новых возможностей.

3. Руководство предприятия вместе со службой маркетинга (службой перспективного развития) делит все задачи на четыре категории:

а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения;

б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;

в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

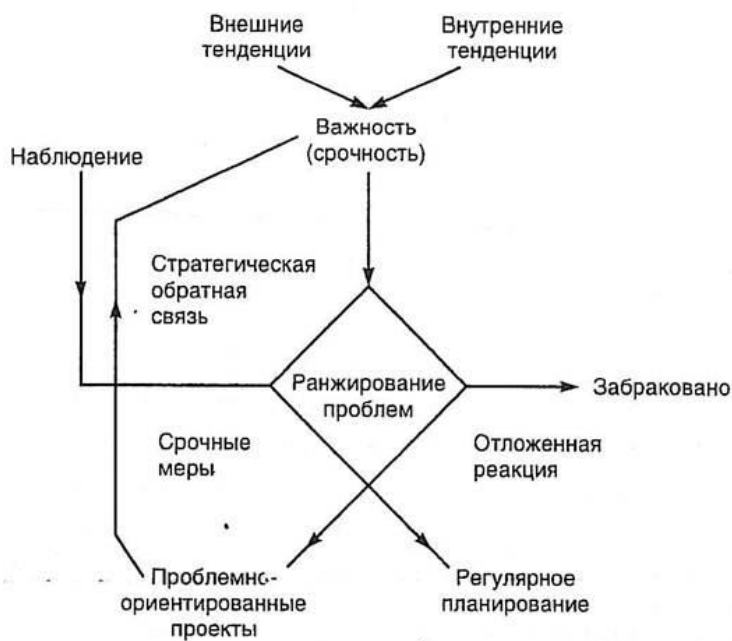
г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

4. Срочные задачи передаются для изучения и принятия решения существующим подразделениям предприятия, либо в случае необходимости – различным специально создаваемым оперативным группам.

5. Принятие решений контролируется руководством с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

6. Высшее руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность (рисунок).





Управление путем ранжирования стратегических задач

### **УПРАВЛЕНИЕ ПО «СЛАБЫМ СИГНАЛАМ»**

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами*. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами*.

При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают «слабые сигналы».

Если уровень нестабильности внешней среды находится в пределах 3,5–4,0, предприятие еще может себе позволить дожидаться более «сильного сигнала», так как у него хватит времени подготовить решение к моменту, когда проблема назреет. Но при значениях нестабильности 4,0 и 5,0, когда ситуация меняется быстро, предприятие может опоздать с принятием рационального решения. Порядок действия в такой ситуации показан в таблице.

**Действия фирмы  
«при слабых сигналах» о возникновении проблемы**

Уровни сигналов из внешней среды		Характер мер по нарастанию их действительности					
		Наблюдение за внешней обстановкой	Определение относительной силы или слабости сигналов	Снижение внешней стратегической уязвимости	Повышение гибкости внутри фирмы	Разработка подгрупповых планов и их осуществление	Планы практических мероприятий и их осуществление
		A	B	C	D	E	F
I	Опасность или новая возможность осознается						
II	Источники опасности или новой возможности становятся ясны						
III	Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания		Область принимаемых мер в зависимости от характера сигналов				
IV	Пути решения проблемы определяются						
V	Результаты намеченных контрмер предсказуемы						

В левой колонке перечислены пять стадий нарастания информации о новой проблеме. Двигаясь сверху вниз, видим; как слабые сигналы становятся все сильнее. Вначале (уровень сигнала I) можно быть уверенным только в том, что внешняя среда готовит какие-то неожиданности. На уровне V известно уже настолько много, что можно подсчитать прибыли и убытки как от возникшей ситуации, так и от намеченных контрмер. На уровне IV известно достаточно, чтобы принять конкретные меры в ответ на возникшую опасность или открывшуюся возможность, даже если предприятие еще не в состоянии оценить финансовые последствия своих решений. По горизонтали перечислены нарастающие по силе контрмеры. Самые слабые (уровень A) состоят в обследовании той области, в которой возникает нестабильность. На другом краю (уровень F) представлены самые сильные, прямые контрмеры в ответ на опасности или новые возможности, например, решения о выводе на рынок новой продукции, переходе к новой стратегии маркетинга, развертывавши или свертывании производства.

Чтобы производственная система давала информацию, должно быть налажено наблюдение, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, должно быть выработано положительное отношение к переменам, готовность к принятию рискованных решений, умение опираться не на прошлый опыт, а на новый, накапливаемый опыт.

**Условия стратегических неожиданностей характеризуются следующей ситуацией:**

- а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

- б) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет.

Если предприятие предполагает, что уровень внешней нестабильности для нее может приблизиться к 5,0, оно должно заняться подготовкой *системы чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях* (СН).

Приведенные системы (виды) стратегического управления предприятием нельзя рассматривать как взаимозаменяемые. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды. Поэтому предприятие должно быть готово к вводу в действие любой системы в зависимости от складывающихся в тот или иной период обстоятельств.

Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом, ресурсами организационной структуры системы управления. Тем не менее, поскольку стратегическое управление предполагает одновременные взаимоувязанные действия по выбору стратегии и соответствующему развитию потенциала предприятия, все остальные виды ресурсов, составляющие производственную систему, становятся объектами стратегического управления.

### Краткое руководство по написанию эссе

Эссе - жанр философской, литературно-критической, публицистической и художественной литературы — сочинение небольшого объема по какому-либо частному вопросу, написанное в свободной, индивидуально-авторской манере изложения, сочетающий подчеркнута индивидуальную позицию автора с непринужденным, часто парадоксальным изложением, ориентированным на разговорную речь.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

**Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями (Т+а):**

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).

2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

#### **Признаки эссе**

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. *Небольшой объем.*

Каких-либо жестких границ, конечно, не существует. Объем эссе - от ½ страницы до семи страниц компьютерного текста. Например, в Гарвардской школе бизнеса часто пишутся эссе всего на двух страницах.

2. *Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.*

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

### *3. Свободная композиция - важная особенность эссе.*

Исследователи отмечают, что эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям.

### *4. Непринужденность повествования.*

Важно избегать намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений.

### *5. Внутреннее смысловое единство*

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

### *6. Ориентация на разговорную речь*

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно.

### **Правила написания эссе**

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка (в нашем случае придумайте заголовок самостоятельно).
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.
- В отличие от реферата, который адресован любому читателю, поэтому начинается с "Я хочу рассказать о...", а заканчивается "Я пришел к следующим выводам...", эссе - это реплика, адресованная подготовленному читателю (слушателю), т.е. человеку, который в общих чертах уже представляет, о чем пойдет речь. Это позволяет автору эссе сосредоточиться на раскрытии нового и не загромождать изложение служебными деталями.

**Итак, при написании эссе важно** определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа. Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой эссе.

### **Ошибки при написании эссе**

В отличие от тестов, эссе не предполагают формата multiple-choice (когда вам на выбор предлагается несколько вариантов ответа). Написание эссе не ограничено по времени, вы можете переписывать его много раз. Воспользуйтесь всеми возможностями и постарайтесь избежать распространенных ошибок.

#### 1. Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания. Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких-либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д. Примеры, которые не стоит "брать на заметку":

"Я горжусь тем, что смог противостоять употреблению наркотиков, алкоголя, табака".

"Работать в вашей фирме (организации), расположенной в чудесном месте, где много архитектуры в готическом стиле, будет для меня захватывающей проблемой".

#### 2. Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами.

#### 3. Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к

делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

#### 4. Длинные фразы.

Чем длиннее предложение, тем лучше - так считают некоторые. Однако это далеко от истины. Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Попробуйте прочитать эссе вслух. Если почувствуете, что у вас перехватывает дыхание, разбейте параграф на более мелкие абзацы.

Когда вы закончите писать эссе, сделайте такое упражнение. Присвойте каждому абзацу букву: либо S (short), либо M (medium), либо L (long). S - менее 10 слов, M - менее 20 слов, L - 20 и более слов. Правильное эссе имеет следующий или похожий порядок букв - M S M L M S. Неправильное эссе характеризует такая последовательность букв - S S S M L L L.

#### 5. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание читателя, приуменьшает значение эссе.

#### ***Проверка эссе***

Огромное значение при написании эссе имеет проверка первой его версии. При написании черновика ваша главная задача заключается в том, чтобы выработать аргументацию, отшлифовать основные мысли и расположить их в строгой последовательности, сопровождая их иллюстративными материалами или вспомогательными данными и т. д. Написав первый вариант, дайте ему день или два отлежаться, а затем вернитесь к работе по проверке и улучшению, на "свежую голову".

При проверке эссе, прежде всего, обратите внимание на следующие важные моменты:

1. Прежде всего, важно помнить, что эссе - жанр субъективный, поэтому и оценка его может быть субъективной.

2. Представленные данные:

Независимо от того, на какой вопрос вы отвечаете, вам нужно достичь определенных целей. От вас ожидают того, что при написании эссе вы будете иметь в виду следующее:

Ответил ли я на заданный вопрос? Насколько понятно и точно я изложил свои мысли? Естественно ли звучит то, что я написал, нет ли где ошибок?

3. Навыки общения / письменной речи.

Эссе предназначены также для того, чтобы проверить ваше умение излагать мысли на бумаге и ваши навыки письма. Например (вам на будущее), консультант по вопросу отбора специалистов говорит: "Ваше эссе не должно характеризовать вас как будущего писателя, филолога или специалиста по экономической безопасности. Вы - будущий лидер, управляющий. Для успеха в бизнесе важно умение хорошо презентовать свои идеи, а способность выразить их на бумаге есть у тех, кто легко общается с другими людьми".

Плохо написанное (представленное) эссе не будет способствовать тому, чтобы вас приняли в бизнес.

4. Индивидуальность.

Эссе должно быть как можно более персонализированным. Скучно читать эссе, которые изобилуют общими фразами - это пустая трата времени.

5. Детали.

Все, что вы напишете в эссе, необходимо подтверждать примерами, делать ссылки на свой опыт, знания. Детали сделают ваши эссе интересными, уникальными, специфичными.

6. Отличительные черты / Неповторимость / Что-то интересное, смешное.

Вам вовсе не обязательно шутить в своих эссе, чтобы сделать их интересными. Однако постарайтесь использовать все имеющиеся в распоряжении средства, чтобы ваши эссе запомнились. Мнение экспертов: «Юмор - великий инструмент, но пользуйтесь им разумно. Саркастический или дерзкий тон часто раздражает. Настоящий юмор - искусство, он является признаком хорошего вкуса».

Локальный электронный методический материал

Светлана Владиславовна Саванович

ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,6. Печ. л. 5,9

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1