

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

Экономический факультет
Кафедра «Торговое дело»

УТВЕРЖДАЮ:

Декан Экономического факультета

Е.С. Тхор

(подпись)

« 21 » апреля 2023 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

По направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело
Профиль подготовки: «Коммерческая деятельность»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегия торгового предприятия» по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело – 29 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегия торгового предприятия» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.06 «Торговое дело» (утверждённый приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.11.2020 г. № 963, зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 г. № 59428).

СОСТАВИТЕЛЬ:

канд. экон. наук, доцент Куделя Л.В.



Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры «Торговое дело» «28» марта 2023 г., протокол № 10

Заведующий кафедрой

«Торговое дело»



д-р экон. наук, проф. Болдырев К.А.


Переутверждена: « » _____ 2023 г., протокол № _____

Согласована (для обеспечивающей кафедры):

Переутверждена: « » _____ 2023 г., протокол № _____

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии Экономического факультета «21» апреле 2023 г., протокол № 4

Председатель учебно-методической
комиссии Экономического факультета



Шаповалова Е.Н.

© Куделя Л.В., 2023 год

© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. ДАЛЯ», 2023 год

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью изучения дисциплины «Стратегия торгового предприятия» является обеспечение теоретической и практической подготовки студентов к участию в разработке и реализации стратегии развития предприятий.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать представление о стратегии торгового предприятия;
- сформировать представление о стратегическом управлении организации;
- рассмотреть методологические принципы формирования и функционирования стратегии торгового предприятия;
- сформировать представление о стратегическом анализе среды деятельности организации;
- сформировать представление об анализе маркетинговой среды организации;
- сформировать представление о миссии организации;
- рассмотреть методологические принципы оценки действующей стратегии организации.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Курс входит в обязательную часть дисциплин учебного плана подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело.

Дисциплина реализуется кафедрой «Торговое дело».

Основывается на базе дисциплин предыдущего уровня образования и является логическим продолжением содержания дисциплин «Управление торгово-технологическими процессами на коммерческом предприятии», «Исследование рынка торговой деятельности».

Является основой для прохождения производственной (преддипломной) практики.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

| Код и наименование универсальной компетенции | Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции | Перечень планируемых результатов |
|---|--|--|
| ПК–11. Способен проводить анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объёма экономических потерь, | ПК-11.1. Использует информацию об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении организации, а также о | знать экономические законы и теории; основные законы социальных, гуманитарных, экономических и естественных наук в профессиональной деятельности; возможные стратегии развития и функционирования организаций торговли |
| | | уметь применять положения экономических законов и теорий на |

| | | |
|--|---|--|
| вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов | стратегии её развития и операционных процессах, включая информацию об угрозах и возможностях достижения поставленных целей. | практике; применять основные законы социальных, гуманитарных, экономических и естественных наук в профессиональной деятельности, а так же методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования; анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации |
| | | владеть методами определения экономических показателей; математическим аппаратом при решении профессиональных проблем; методиками разработки стратегии организации |

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

| Вид учебной работы | Объем часов (зач. ед.) | | |
|---|---------------------------|--------------------|---------------|
| | Очная форма | Очно-заочная форма | Заочная форма |
| Объем учебной дисциплины (всего) | 144 (4 зач. ед) | | |
| Обязательная аудиторная учебная нагрузка дисциплины (всего) в том числе: | 52 | 28 | 16 |
| Лекции | 28 | 14 | 8 |
| Семинарские занятия | - | - | - |
| Практические занятия | 24 | 14 | 8 |
| Лабораторные работы | - | - | - |
| Курсовая работа (курсовой проект) | - | - | - |
| Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>) | - | - | - |
| Самостоятельная работа студента (всего) | 92 | 116 | 128 |
| Форма аттестации | экзамен | экзамен | экзамен |

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Понятие стратегии организации. Характеристики долгосрочного и стратегического планирования. Взаимосвязь стратегического планирования и стратегического управления. Преимущества стратегического планирования деятельности. Классификация стратегий организации.

Тема 2. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ

Информационное обеспечение стратегического планирования деятельности организации. Понятие стратегии организации торговли и стратегии коммерческой деятельности организации торговли. Содержание стратегии коммерческой деятельности организации торговли. Структура документа, отражающего описание стратегии организации.

Тема 3. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Принципы стратегического планирования деятельности организации. Технология стратегического планирования Подходы к разработке стратегии.

Тема 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка внешней среды организации. Оценка внутренней среды организации. Матричные методы анализа и планирования.

Тема 5. ОБОБЩАЮЩИЙ АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Методика применения SWOT-анализа. Оценка стратегических позиций и конкурентоспособности организаций.

Тема 6. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие и роль миссии организации. Факторы выработки миссии и подходы к ее определению. Различия между миссией организации и целями организации.

Тема 7. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Сущность оценки действующей стратегии организации. Критерии оценки стратегии организации

4.3. Лекции

| № п/п | Название темы | Объем часов | | |
|---------------|---|-------------|--------------------|---------------|
| | | Очная форма | Очно–заочная форма | Заочная форма |
| 1 | Теоретические основы стратегического управления организацией. | 4 | 2 | 2 |
| 2 | Содержание стратегии организации торговли. | 4 | 2 | 2 |
| 3 | Технология разработки стратегии организации. | 4 | 2 | 2 |
| 4 | Стратегический анализ среды деятельности организации. | 4 | 2 | 2 |
| 5 | Обобщающий анализ маркетинговой среды организации. | 4 | 2 | |
| 6 | Миссия организации. | 4 | 2 | |
| 7 | Оценка действующей стратегии организации. | 4 | 2 | |
| Итого: | | 28 | 14 | 8 |

4.4. Практические (семинарские) занятия

| № п/п | Название темы | Объем часов | | |
|---------------|---|-------------|--------------------|---------------|
| | | Очная форма | Очно–заочная форма | Заочная форма |
| 1 | Теоретические основы стратегического управления организацией. | 4 | 2 | 2 |
| 2 | Содержание стратегии организации торговли. | 4 | 2 | 2 |
| 3 | Технология разработки стратегии организации. | 4 | 2 | 2 |
| 4 | Стратегический анализ среды деятельности организации. | 4 | 2 | 2 |
| 5 | Обобщающий анализ маркетинговой среды организации. | 4 | 2 | |
| 6 | Миссия организации. | 4 | 2 | |
| 7 | Оценка действующей стратегии организации. | 4 | 2 | |
| Итого: | | 28 | 14 | 8 |

4.5. Самостоятельная работа студентов

| № п/п | Название темы | Вид СРС | Объем часов | | |
|-------|---------------|---------|-------------|--------------------|-------------|
| | | | Очная форма | Очно–заочная форма | Очная форма |

| | | | | | |
|---------------|---|---|-----------|------------|------------|
| 1 | Теоретические основы стратегического управления организацией. | Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений. | 13 | 16 | 14 |
| 2 | Содержание стратегии организации торговли. | Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений. | 13 | 16 | 14 |
| 3 | Технология разработки стратегии организации. | Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений. | 13 | 16 | 16 |
| 4 | Стратегический анализ среды деятельности организации. | Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений. | 13 | 16 | 16 |
| 5 | Обобщающий маркетинговый анализ среды организации. | Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений. | 13 | 17 | 16 |
| 6 | Миссия организации. | Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений. | 13 | 17 | 16 |
| 7 | Оценка действующей стратегии организации. | Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений. | 14 | 17 | 16 |
| Итого: | | | 92 | 116 | 128 |

Курсовая работа не предусмотрена.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов

образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений);

тесты;

контрольные работы.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

| Шкала оценивания | Характеристика знания предмета и ответов |
|-----------------------|--|
| отлично (5) | Студент глубоко и в полном объеме владеет материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при ответах на вопросы. |
| хорошо (4) | Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при ответах на вопросы. |
| удовлетворительно (3) | Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при ответах на вопросы. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах. |

| Шкала оценивания | Характеристика знания предмета и ответов |
|----------------------------|---|
| неудовлетворительно (2) | Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при ответах на вопросы. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы |

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Лебедев, Д. С. Стратегия международного бизнеса компаний в схемах и таблицах / Лебедев Д. С. - Москва : Проспект, 2017. - 112 с. - ISBN 978-5-392-21416-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392214167.html>

2. Портер, М. Стратегия / Майкл Портер - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 288 с. (Серия "Harvard Business Review: 10 лучших статей") - ISBN 978-5-9614-5861-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961458619.html>

3. Портер, М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. - 6-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 453 с. - ISBN 978-5-9614-5752-0. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961457520.html>

б) дополнительная литература:

4. Розин, М. Стратегия чистого листа : Как перестать планировать и начать делать бизнес / Марк Розин - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 346 с. - ISBN 978-5-9614-5071-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961450712.html>

5. Савчук, В. П. Стратегия + Финансы : базовые знания для руководителей / Савчук В. П. - 4-е изд. - Москва : Лаборатория знаний, 2020. - 305 с. Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". - ISBN 978-5-00101-804-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785001018049.html>

6. Черкашин, П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / Черкашин П. А. - Москва : Национальный Открытый Университет "ИНТУИТ", 2016. (Архитектор информационных систем) - ISBN 978-5-94774-643-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант

студента" : [сайт]. - URL :
<https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785947746433.html>

г) Интернет-ресурсы:

Министерство образования и науки Российской Федерации –
<http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки –
<http://obrnadzor.gov.ru/>

Министерство образования и науки Луганской Народной Республики –
<https://minobr.su>

Министерство финансов Луганской Народной Республики (Минфин ЛНР). – <https://minfinlnr.su/>

Министерство экономического развития Луганской Народной Республики (Минэконом ЛНР). – <https://merlnr.su/>

Государственный таможенный комитет Луганской Народной Республики – <https://gtklnr.su>

Народный совет Луганской Народной Республики – <https://nslnr.su>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов –
<http://fcior.edu.ru/>

Электронные библиотечные системы и ресурсы

Электронно-библиотечная система «Консультант-студента» –
<http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Стратегия торгового предприятия» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

| Функциональное назначение | Бесплатное программное обеспечение | Ссылки |
|----------------------------------|---|---|
| Офисный пакет | Libre Office 6.3.1 | https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice |
| Операционная система | UBUNTU 19.04 | https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu |
| Браузер | Firefox Mozilla | http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx |
| Браузер | Opera | http://www.opera.com |
| Почтовый клиент | Mozilla Thunderbird | http://www.mozilla.org/ru/thunderbird |
| Файл-менеджер | Far Manager | http://www.farmanager.com/download.php |
| Архиватор | 7Zip | http://www.7-zip.org/ |
| Графический редактор | GIMP (GNU Image Manipulation Program) | http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP |
| Редактор PDF | PDFCreator | http://www.pdfforge.org/pdfcreator |
| Аудиоплеер | VLC | http://www.videolan.org/vlc/ |

**9. Паспорт
фонда оценочных средств по учебной дисциплине
«Стратегия торгового предприятия»**

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых
в результате освоения учебной дисциплины (модуля) или практики**

| № п/п | Код контролируемой компетенции | Формулировка контролируемой компетенции | Контролируемые темы учебной дисциплины, практики | Этапы формирования (семестр изучения) |
|-------|--------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| 1. | ПК–11 | способен проводить анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объёма экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов | Тема 1. Теоретические основы стратегического управления организацией. | 8 |
| | | | Тема 2. Содержание стратегии организации торговли. | 8 |
| | | | Тема 3. Технология разработки стратегии организации. | 8 |
| | | | Тема 4. Стратегический анализ среды деятельности организации. | 8 |
| | | | Тема 5. Обобщающий анализ маркетинговой среды организации. | 8 |
| | | | Тема 6. Миссия организации. | 8 |
| | | | Тема 7. Оценка действующей стратегии организации. | 8 |

**Показатели и критерии оценивания компетенций,
описание шкал оценивания**

| № п/п | Код контролируемой компетенции | Показатель оценивания (знания, умения, навыки) | Контролируемые темы учебной дисциплины | Наименование оценочного средства |
|-------|--------------------------------|--|---|--|
| 1. | ПК–11 | знать экономические законы и теории; уметь применять положения экономических законов и теорий на практике; владеть методами определения экономических показателей; | Тема 1, Тема 2, Тема 3, Тема 4, Тема 5, Тема 6, Тема 7. | Вопросы для обсуждения, практические задания; тесты, контрольная работа |

Фонды оценочных средств по дисциплине «Стратегия торгового предприятия»

Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений):

1. Сущность понятия “стратегия”.
2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что “стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих”. По какой причине организации занимаются разработкой стратегии?
3. Каковы проблемы наличия стратегии организации и их характеристика?
4. Каковы этапы развития стратегического подхода к управлению организациями и их характеристика?
5. Что такое стратегическое планирование?
6. В чем состоит отличие долгосрочного планирования от стратегического планирования?
7. Что понимается под стратегическим управлением бизнесом? Какие задачи оно решает?
8. Каковы характерные признаки стратегического управления?
9. Роль и место стратегического планирования в стратегическом управлении.
10. Типы стратегий организации, их суть и альтернативы.
11. Этапы перспективного управления коммерческой деятельностью организации торговли, их взаимосвязь.
12. Каково значение методологии “мышления полного спектра” для управления организациями?
13. Принципы стратегического планирования деятельности организации, их характеристика.
14. В чем различие между стратегическим планированием “сверху вниз” и “снизу вверх”?
15. В чем суть концепции адаптивного планирования?
16. Характеристика элементов содержания документа “Стратегия организации”.
17. Сущность стратегии коммерческой деятельности оптовой и розничной торговых организаций.
18. Каково содержание стратегии коммерческой деятельности организации оптовой торговли?
19. Каково содержание стратегии коммерческой деятельности организации розничной торговли?
20. Что такое стратегический анализ?
21. Какова цель стратегического анализа?

22. Принципы стратегического анализа деятельности организации.
23. Методы, применяемые в стратегическом анализе.
24. Что такое внешняя среда деятельности организации?
25. Каковы важнейшие группы факторов внешней среды функционирования организации торговли?
26. Каковы подходы к оценке макросреды торговой организации?
27. Каковы подходы к оценке непосредственного окружения деятельности организации торговли?
28. Какие факторы являются предметом анализа микроокружения организации?
29. Каковы основные направления и характеристика комплексного анализа коммерческой деятельности организации торговли?
30. Что, на Ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности белорусских организаций?
31. Что такое портфельный анализ и для чего он предназначен?
32. Достоинства и недостатки портфельного анализа.
33. Как, опираясь на жизненный цикл продукта, можно сформировать сбалансированный товарный портфель организации (потенциальный объем продаж, затраты на закупку товаров, прибыль)?
34. Каковы основные стратегии портфельной матрицы “Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла”?
35. В чем, на Ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа в белорусских организациях?
36. Показатели эффективности стратегии организации.
37. Что такое SWOT-анализ и какова цель его проведения?
38. Какова техника применения SWOT-анализа?
39. Что такое конкурентное преимущество организации?
40. Методики оценки конкурентоспособности организации.
41. Что такое миссия организации? Приведите примеры миссий.
42. Факторы выработки миссии организации.
43. Подходы к определению миссии организации.
44. Какие внешние факторы деятельности организации необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией?
45. Какие факторы внутренней среды деятельности организации необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией?
46. Какие ключевые факторы должны быть учтены при выборе стратегии деятельности организации?
47. По каким направлениям оценивается выбранная стратегия организации?
48. Каковы элементы системы стратегического контроля?
49. Какова схема проведения корректировки в поведении организации на этапе реализации стратегии?
50. Что такое миссия организации? Приведите примеры миссий.

51. Обусловлена ли успешная реализация стратегии фирмы четким определением миссии организации?
52. Факторы, с учетом которых вырабатывается миссия организации.
53. Подходы к определению миссии организации. Ответ проиллюстрировать примерами.
54. Какие различия существуют между миссией организации и ее целями?
55. Что такое цели организации? Приведите примеры целей.
56. Какая связь существует между миссией и целями фирмы?
57. Иерархия целей организации.
58. Какие требования предъявляются к целям?
59. Как должны формироваться стратегические цели организации?
60. Характеристика основных стратегических целей коммерческой деятельности организации торговли.
61. Проблемы, связанные с построением «дерева целей» организации.
62. Какие внешние факторы деятельности организации необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией?
63. Какие факторы внутренней среды деятельности организации необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией?
64. Основные шаги проведения анализа портфеля бизнесов.
65. Ключевые факторы, которые должны быть учтены при выборе стратегии деятельности организации.
66. Направления оценки выбранной стратегии организации.
67. Каковы основные факторы успешной реализации стратегии организации?
68. В чем заключается необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
69. Почему основа выполнения стратегии — это проведение стратегических изменений.
70. На какие группы классифицирует стратегические хозяйственные подразделения (СХП) матрица BCG? Каких стратегий придерживаются различные СХП организации?
71. Основные группы планов, которые должны разрабатываться в организации, и их содержание.
72. Какая взаимосвязь существует между стратегией организации и ее организационной структурой управления?
73. Какие требования предъявляются к структуре управления организацией, ориентированной на стратегическое управление?
74. Каковы основные элементы структуры управления, базирующиеся на концепции СХП? Какие сильные и слабые стороны свойственны данной структуре организации?
75. Роль и место стратегического контроля в стратегическом управлении.

76. Какие показатели функционирования организации используются в системе стратегического контроля?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«Вопросы для обсуждения»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---------------------------------------|--|
| Отлично (5) | Вопросы раскрыты на высоком уровне (обучающийся дал обстоятельный и чёткий ответ не менее чем на 90 % всех поставленных вопросов по рассматриваемой теме). |
| Хорошо (4) | Вопросы раскрыты на среднем уровне (обучающийся дал обстоятельный и чёткий ответ не менее чем на 75 % всех поставленных вопросов по рассматриваемой теме). |
| Удовлетворительно (3) | Вопросы раскрыты на низком уровне (обучающийся дал обстоятельный и чёткий ответ не менее чем на 50 % всех поставленных вопросов по рассматриваемой теме). |
| Неудовлетворительно (2) | Вопросы раскрыты на неудовлетворительном уровне или не представлены на момент их оценивания (обучающийся дал обстоятельный и чёткий ответ менее чем на 50 % всех поставленных вопросов по рассматриваемой теме, не выполнил задание и т.п.). |

Тесты

Задание 1.

Стратегия предприятия представляет собой:

- а) долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся системы взаимоотношений внутри организации и в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям
- б) стратегический план развития предприятия
- в) реализацию стратегических установок руководства
- г) процесс перехода организации от одного стратегического состояния к другому

Задание 2.

Корпоративная стратегия представляет собой:

- а) общий план управления диверсифицированной компанией, описывающей действия по достижению определенных позиций в различных отраслях
- б) видовую стратегию предприятия
- в) продуктовую стратегию предприятия
- г) отраслевую стратегию предприятия

Задание 3.

Функциональная стратегия представляет собой:

- а) стратегический план деятельности функциональных единиц предприятия в рамках стратегии предприятия
- б) стратегия, направленная на развитие определенных функций
- в) техническую и технологическую стратегию предприятия
- г) инновационную и инвестиционную стратегию предприятия

Задание 4.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд считают, что стратегия организации определяет:

- а) что, кто и когда должен делать
- б) материальные и финансовые средства предприятия
- в) способы достижения функциональных целей
- г) методы и инструменты конкурентной борьбы

Задание 5.

Экономическая стратегия организации подразумевает

- а) план действий, направленный на получение максимального экономического эффекта
- б) план действий, направленный на получение максимальной производительности труда
- в) план действий, направленный на получение максимального рынка сбыта
- г) план действий, направленный на получение максимальной фондоотдачи

Задание 6.

Стратегическая сегментация рынка, прогнозирование стратегии повышения качества продукции проводятся на основе

- а) стратегического маркетинга
- б) стратегического планирования
- в) стратегической мотивации
- г) стратегического учета

Задание 7.

Экономический эффект от реализации стратегии рассчитывается как

- а) разница между доходами и затратами на реализацию проекта
- б) разница между доходами и выручкой от реализации проекта
- в) отношение результатов к затратам на реализацию проекта
- г) отношение затрат к результатам реализации проекта

Задание 8.

Экономическая эффективность от реализации стратегии рассчитывается как

- а) отношение результатов к затратам на реализацию проекта
- б) отношение затрат к результатам реализации проекта

- в) разница между доходами и затратами на реализацию проекта
- г) разница между доходами и выручкой от реализации проекта

Задание 9.

Основным методом приведения в сопоставимость по времени затрат на реализацию стратегии и ее результатов является:

- а) дисконтирование
- б) метод начисления сложного процента
- в) использование дифференциального исчисления
- г) линейное программирование

Задание 10.

Постановка стратегической цели представляет собой:

- а) трансформацию выработки стратегического видения в сферу практического применения
- б) применения
- в) выбор основного средства достижения цели
- г) научное обоснование стратегического плана
- д) результат коллективного исследования собственников фирмы

Задание 11.

Цели включают в себя:

- а) количественные и качественные показатели, которые необходимо достичь фирме,
- б) ответственных за достижение целей, сроки достижения целей
- в) размеры доходов и прибыли предприятия в стратегическом периоде
- г) количественные и качественные показатели развития производства
- д) долю продаж на соответствующих рынках

Задание 12.

Основными проблемами при разработке и реализации стратегии предприятия являются:

- а) постоянное изменение условий внешней среды
- б) отсутствие опыта стратегического мышления у руководителей предприятий и
- в) недостаточная компетентность работников службы стратегического планирования
- г) отсутствие на предприятии «команды единомышленников», единой управленческой команды
- д) отсутствие продуктового портфеля, финансовых и технических ресурсов для разработки и реализации эффективной стратегии предприятия

Задание 13.

В диверсифицированных компаниях выделяются следующие стратегии в зависимости от организационного уровня:

- а) корпоративная и деловая стратегия
- б) функциональная и операционная стратегия
- в) кадровая и финансовая стратегия
- г) производственная и продуктовая стратегия

Задание 14.

Корпоративная стратегия представляет собой:

- а) стратегию для корпорации и сфер ее влияния в целом
- б) стратегию для развития каждого продукта корпорации
- в) стратегию для развития каждого подразделения корпорации
- г) разновидность маркетинговой стратегии для развития корпорации

Задание 15.

Деловая стратегия представляет собой:

- а) стратегию для каждого отдельного вида деятельности корпорации
- б) стратегию для каждого продукта корпорации
- в) стратегию каждого подразделения корпорации
- г) стратегию каждого руководителя подразделения корпорации

Задание 16.

Функциональная стратегия – это стратегия:

- а) каждого функционального направления определенной сферы деятельности на уровне фирмы
- б) стратегия заместителей руководителя корпорации
- в) стратегия филиалов корпорации
- г) стратегия корпорации в условиях функционирования в ВТО

Задание 17.

К тактическим целям относятся:

- а) промежуточные состояния, через которые достигаются стратегические цели
- б) цели, направленные на достижение тактических задач подразделений предприятия
- в) цели, поставленные на 2-3 года
- г) функциональные цели (маркетинговые, производственные, финансовые)

Задание 18.

Для оценки стратегической цели часто используется:

- а) SMART-анализ
- б) SWOT-анализ

- в) комплексный анализ
- г) ситуационный анализ

Задание 19.

Внешняя среда предприятия представляет собой:

- а) совокупность факторов, влияющих на деятельность предприятия, сферу, в которой предприятие осуществляет свою жизнедеятельность в середине
- б) посредников, поставщиков и потребителей продукции предприятия
- в) государственные и местные органы власти, конкурентов
- г) банки и страховые компании, поставщиков и потребителей продукции, государственные и местные органы власти

Задание 20.

Внутренняя среда предприятия представляет собой:

- а) часть общей среды, которая находится в рамках предприятия, совокупностью факторов внутри предприятия
- б) производственные отношения внутри предприятия
- в) отношения между членами наемного персонала
- г) отношения между руководством, учредителями и наемным персоналом

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Тесты»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---------------------------------------|--|
| Отлично (5) | Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100 % вопросов теста). |
| Хорошо (4) | Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89 % вопросов теста). |
| Удовлетворительно (3) | Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74 % вопросов теста). |
| Неудовлетворительно (2) | Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50 % вопросов теста). |

Практические задания

Задание 1

Фирма «Пралеска» приступает к производству нового универсального клея. Этот клей отличается большей клеящей способностью и жизнестойкостью, чем имеющиеся на рынке. Известно, что конкуренты в ближайшее время предложат на рынок близкие по качественным показателям клеи. Указать, на что должна быть нацелена деятельность организации.

Задание 2

Организация является маленькой авторемонтной станцией, образованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние деньги. Однако во время общего экономического кризиса в стране ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются дешевые и экономичные автомобили. Указать, на что должна быть нацелена деятельность организации.

Задание 3

Организация «Стоматолог» выделяется среди существующих фирм, оказывающих услуги по лечению и протезированию зубов, высочайшим качеством работы. Указать, на что должна быть нацелена деятельность организации.

Задание 4

Швейная организация «Стиль» производит и реализует комплекты постельного белья. Конкуренция на рынке достаточно сильна. Известно, что в ближайшее время еще ряд фирм предложит покупателям аналогичную продукцию. Организация «Стиль» готовится к производству достаточно дорогой женской нарядной одежды. Для этого закупается сырье, соответствующее оборудование, ведется подготовка специалистов по моделированию и изготовлению одежды. Указать, на что должна быть нацелена деятельность организации.

Задание 5

Детский центр дополнительного образования. Центр создан в сентябре 2009 года. За время существования был пройден путь от одной авторской программы до образовательного комплекса включающего более 10 направлений, среди которых детское прикладное творчество, современный танец, вокал, шахматы, английский язык и т.п.

В центре проводятся детские дни рождения и др. праздники (например, празднование нового года).

Кроме того, центр часто выступает площадкой для проведения районных и даже общегородских детских конкурсов.

Основной проблемой на данный момент является низкая наполняемость групп.

1. Определите сильные и слабые стороны компании, сформулируйте конкурентные преимущества и проблемы компании.

2. Проведите конкурентный анализ по модели пяти конкурентных сил

М. Портера

3. Каких базовых стратегий придерживалась компания на разных этапах развития бизнеса?

4. Сформулируйте конкурентную стратегию развития компании, назовите представленные в кейсе и возможные прогнозируемые действия по поддержке выбранной конкурентной стратегии

Задание 6

Магазин "Дачный". В ассортименте магазина семена, луковицы, удобрения, рассада, комнатные растения, садовые инструменты, книги по садоводству и т.п.

Одной из основных проблем магазина является чрезмерно выраженные сезонные колебания спроса. С целью выравнивания сбыта в течение года предпринята попытка введения в ассортимент подарочных сертификатов.

Сертификаты спросом не пользуются.

1. Определите сильные и слабые стороны компании, сформулируйте конкурентные преимущества и проблемы компании.

2. Проведите конкурентный анализ по модели пяти конкурентных сил М. Портера

3. Каких базовых стратегий придерживалась компания на разных этапах развития бизнеса?

4. Сформулируйте конкурентную стратегию развития компании, назовите представленные в кейсе и возможные прогнозируемые действия по поддержке выбранной конкурентной стратегии

Задание 7

Салон красоты располагается в крупном фитнес-центре. Среди услуг салона красоты – женские, мужские и детские стрижки, окрашивание волос, маникюр и педикюр. Основная проблема – неравномерный спрос (низкая загруженность мастеров в рабочее время в будние дни).

1. Определите сильные и слабые стороны компании, сформулируйте конкурентные преимущества и проблемы компании.

2. Проведите конкурентный анализ по модели пяти конкурентных сил М. Портера

3. Каких базовых стратегий придерживалась компания на разных этапах развития бизнеса?

4. Сформулируйте конкурентную стратегию развития компании, назовите представленные в кейсе и возможные прогнозируемые действия по поддержке выбранной конкурентной стратегии

5. Швейное ателье располагается в одном из центральных районов города. Традиционно ателье было ориентировано на простые, но массовые заказы – шторы, постельное белье и т.п. для предприятий бытовой сферы (гостиницы, кафе и пр.).

Новый управляющий решил переориентировать ателье на пошив авторской одежды. Смена оборудования, повышение квалификации работников, прием на работу дизайнеров – все прошло успешно. Основная задача - репозиционирование марки и формирование нового благоприятного образа ателье у потенциальных покупателей.

1. Определите сильные и слабые стороны компании, сформулируйте конкурентные преимущества и проблемы компании.

2. Проведите конкурентный анализ по модели пяти конкурентных сил М. Портера

3. Каких базовых стратегий придерживалась компания на разных этапах развития бизнеса?

4. Сформулируйте конкурентную стратегию развития компании, назовите представленные в кейсе и возможные прогнозируемые действия по поддержке выбранной конкурентной стратегии

Задание 8

Учебный центр по изучению иностранных языков имеет в своем распоряжении высококвалифицированных специалистов и несколько учебных классов. Центр расположен в непосредственной близости от 3-х школ и основную массу клиентов составляют школьники. Отличительной чертой работы является проведение части занятий дистанционно (через скайп). Положительная сторона в том, что ученик может выбрать удобное для него время занятий (в интервале 6-24 ч.). К тому же индивидуальные занятия более эффективны. Однако стоимость подобных занятий довольно высока и среди родителей школьников не нашла спроса.

1. Проведите базовый SWOT-анализа предприятия.

2. Проведите конкурентный анализ по модели Ф. Котлера

3. Какие, на ваш взгляд, ключевые компетенции существуют у фирмы?

4. Сформулируйте основные методы оценки конкурентоспособности фирмы из примера и возможные пути ее стратегического развития.

Задание 9

Интернет магазин детских колясок и кроваток успешно действовал на рынке все 6 лет с момента открытия. Основной недостаток – невозможность осмотреть и опробовать товар перед покупкой, успешно компенсировался низкими ценами на продукцию.

Однако конкуренты в последнее время освоили аналогичные каналы поставок и конкурентное преимущество сошло на нет. Решение было найдено в организации сотрудничества с новым поставщиком выпускающего современные, очень удобные коляски, не имеющие аналогов на рынке. Тем не менее рынок пока не принял новую продукцию.

1. Проведите базовый SWOT-анализа предприятия.

2. Проведите конкурентный анализ по модели Ф. Котлера

3. Какие, на ваш взгляд, ключевые компетенции существуют у фирмы?
4. Сформулируйте основные методы оценки конкурентоспособности фирмы из примера и возможные пути ее стратегического развития.

Задание 10

Фитнесс-центр предлагает клиентам типовой набор услуг – различные виды боевых искусств, спортивные танцы, занятия йогой, тренажерный зал. С целью увеличения спроса было решено направить усилия на привлечение семей существующих клиентов. Однако попытка прямолинейного формирования базы данных и продвижения своих услуг вызвала отрицательное отношение у существующих клиентов.

1. Проведите базовый SWOT-анализа предприятия.
2. Проведите конкурентный анализ по модели Ф. Котлера
3. Какие, на ваш взгляд, ключевые компетенции существуют у фирмы?
4. Сформулируйте основные методы оценки конкурентоспособности фирмы из примера и возможные пути ее стратегического развития.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Практические задания»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---------------------------------------|---|
| Отлично (5) | Задание представлено на высоком уровне (обучающийся в полном объёме (не менее 90 %) выполнил все поставленные задачи, привёл аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Задание оформлено в соответствии с требованиями предъявляемыми к данному виду работ. |
| Хорошо (4) | Задание представлено на среднем уровне (обучающийся в целом (не менее 75 %) выполнил все поставленные задачи, привёл аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении задания допущены некоторые неточности относительно требований, предъявляемых к данному виду работ. |
| Удовлетворительно (3) | Задание представлено на низком уровне (обучающийся выполнил не менее половины поставленных задач или допустил существенные неточности в изложении материала, или изложил материал с существенными ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки относительно требований, предъявляемых к данному виду работ. |
| Неудовлетворительно (2) | Задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлено (обучающийся не готов, не выполнил задание и т.п.). |

Контрольная работа

Контрольная работа представляет собой развёрнутое изложение результатов изучения избранной темы. Выполнение работы включает ряд последовательных этапов:

- упорядочение и изучение литературы по теме;

- разработка рабочего плана и формулирование основных вопросов для рассмотрения;
- сбор, анализ и обобщение материалов по теме;
- формирование основных теоретических положений, практических выводов и рекомендаций;
- предоставление ответов на контрольные вопросы по заданной теме;
- оформление контрольной работы в соответствии с предъявленными требованиями к работе такого вида.

Темы контрольных работ

1. Стратегические цели.
2. Анализ внешней среды фирмы.
3. Анализ внутренней среды фирмы.
4. Комплексный анализ внешней и внутренней среды, SWOT-анализ.
5. Отраслевые стратегии.
6. Портфельные стратегии.
7. Функциональные стратегии.
8. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий в бизнесе и их прогнозирование.
9. Подходы к формированию стратегических альтернатив предприятий малого и среднего бизнеса.
10. Процесс стратегического планирования и его этапы.
11. Стратегический план и его структура.
12. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии на предприятиях.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Контрольная работа»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---------------------------------------|--|
| Отлично (5) | Контрольная работа представлена на высоком уровне (обучающийся в полном объёме осветил рассматриваемую проблематику, привёл аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Задание оформлено в соответствии с требованиями предъявляемыми к данному виду работ. |
| Хорошо (4) | Контрольная работа представлена на среднем уровне (обучающийся в целом осветил рассматриваемую проблематику, привёл аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении задания допущены некоторые неточности относительно требований, предъявляемых к данному виду работ. |
| Удовлетворительно (3) | Контрольная работа представлена на низком уровне (обучающийся допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки относительно требований, предъявляемых к данному виду работ. |
| Неудовлетворительно | Контрольная работа представлена на неудовлетворительном |

| | |
|-----|--|
| (2) | уровне или не представлена (обучающийся не готов, не выполнил работу и т.п.) |
|-----|--|

Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Вопросы

1. Теоретические основы стратегического управления организацией
2. Понятие стратегии организации.
3. Характеристики долгосрочного и стратегического планирования.
4. Взаимосвязь стратегического планирования и стратегического управления.
5. Преимущества стратегического планирования деятельности.
6. Классификация стратегий организации.
7. Содержание стратегии организации торговли
8. Информационное обеспечение стратегического планирования деятельности организации.
9. Понятие стратегии организации торговли и стратегии коммерческой деятельности организации торговли.
10. Содержание стратегии коммерческой деятельности организации торговли.
11. Структура документа, отражающего описание стратегии организации.
12. Технология разработки стратегии организации
13. Принципы стратегического планирования деятельности организации.
14. Технология стратегического планирования.
15. Подходы к разработке стратегии.
16. Стратегический анализ среды деятельности организации
17. Оценка внешней среды организации.
18. Оценка внутренней среды организации.
19. Матричные методы анализа и планирования.
20. Обобщающий анализ маркетинговой среды организации
21. Методика применения SWOT-анализа.
22. Оценка стратегических позиций и конкурентоспособности организаций.
23. Миссия организации
24. Понятие и роль миссии организации.
25. Факторы выработки миссии и подходы к ее определению.
26. Различия между миссией организации и целями организации.
27. Оценка действующей стратегии организации
28. Сущность оценки действующей стратегии организации.
29. Критерии оценки стратегии организации.
30. Основные стратегии развития организации.
31. Понятие и особенности формирования стратегических альтернатив.

32. Этапы реализация стратегии.
33. Контроль реализации стратегии.
34. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
35. Стратегия концентрированного роста.
36. Стратегия и техническая политика предприятия.
37. Стратегии сокращения.
38. Коммерческая деятельность в стратегии предприятия.
39. Основные направления стратегического управления.
40. Оборонительная стратегия фирмы.
41. Стратегия предприятия как программный документ.
42. Наступательная стратегия фирмы.
43. Стратегия повышения качества.
44. Стратегическое планирование.
45. Логистическая концепция в стратегическом управлении.
46. Стратегический потенциал организации.
47. Мониторинг реализации стратегии.
48. Основные стратегии развития организации.
49. Понятие и особенности формирования стратегических альтернатив.
50. Этапы реализация стратегии.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачёт»

| Шкала оценивания | Характеристика знания предмета и ответов |
|------------------|--|
| Зачтено | Обучающийся глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. Проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. |
| | Обучающийся знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач. |
| | Обучающийся знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах. |
| Не зачтено | Обучающийся не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Обучающийся в значительной степени затрудняется при формулировании ответов на дополнительные вопросы. |

Лист изменений и дополнений

| № п/п | Виды дополнений и изменений | Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения | Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами) |
|----------|--------------------------------|--|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |