

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Наименование направленности: Управление маркетингом

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2022

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов,

Ответственный редактор: д.э.н., профессор Н.В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры
№ 9 от 02.04.2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	5
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
2.	Структура дисциплины	7
3.	Содержание дисциплины	8
4.	Образовательные технологии	12
5.	Оценка планируемых результатов обучения	13
5.1.	Система оценивания	13
5.2.	Критерии выставления оценок	14
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	20
6.1.	Список источников и литературы	20
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	23
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	24
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	25
9.	Методические материалы	26
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	26
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	39
9.3.	Иные материалы	39
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	61

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического менеджмента и маркетинга.

Задачи дисциплины:

- дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению;
- ознакомить студентов с подходами и способами разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;
- дать представление об основных инструментах стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред современных организаций, а также методах принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении их операционной деятельностью;
- научить использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате исследований обслуживаемого рынка (отрасли) и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте;
- подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими

в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
<p>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>ОПК-4.1. Применяет современные методики и инструменты стратегического анализа рынков и отраслей, действующих в них экономических агентов и иных контактных аудиторий; на основе собранной информации планирует и проектирует организационные изменения</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы прогнозирования и планирования; – факторы микро- и макросреды организации; – типы и виды организационных изменений <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – прогнозировать ситуацию на рынке в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе; – определять ключевые факторы успеха в отрасли; – разрабатывать карты стратегических групп; – сопоставлять факторы внешнего и внутреннего окружения организации с целью поиска стратегических альтернатив <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – культурой стратегического мышления; – современными методиками и инструментами анализа рынков и отраслей; – методами планирования и проектирования организационных изменений
<p>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских</p>	<p>ОПК-4.2. Разрабатывает и внедряет бизнес-модели, основанные на выбранной стратегии развития организации, в целях формализации и оптимизации ее дальнейшей деятельности,</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы предпринимательства и бизнес-моделирования; – виды эталонных (базисных) стратегий развития бизнеса; – внутренние и внешние факторы конкурентоспособности организации

<p>и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>а также повышения общей конкурентоспособности на рынке</p>	<p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать и реализовывать на практике бизнес-модели, а также увязывать их со стратегиями развития бизнеса организации; – оценивать условия и последствия принимаемых стратегических и бизнес-решений с целью повышения общей конкурентоспособности организации на рынке <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – культурой стратегического мышления; – современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов; – методиками оценки конкурентоспособности организации на рынке; – способами повышения конкурентоспособности организации в условиях развития рыночных отношений
--	---	---

1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к базовой части учебного плана основной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль (направленность) «Управление маркетингом».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин «Разработка и принятие управленческих решений», «Технологии проектного управления» и др.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения дисциплин «Стратегическое планирование в маркетинге», «Алгоритм разработки маркетинговой стратегии предприятия», Практика по профилю профессиональной деятельности др.

2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа(ов).

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2,3	Лекции	8
2,3	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Введение в дисциплину	<p>Место дисциплины в программе магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент». Требования государственного федерального стандарта высшего профессионального образования к структуре и содержанию дисциплины «Современный стратегический анализ».</p> <p>Межпредметные связи курса и их характеристика: стыкуемость, буферность, взаимодополняемость, интегрируемость, модульность, область эффективного использования, связь с образовательным и информационным пространством.</p> <p>Образовательные задачи и цели курса.</p> <p>Требования к профессиональным компетенциям, которыми должны обладать современные магистры менеджмента в области стратегического управления.</p> <p>Изучение основных источников и литературы по дисциплине «Современный стратегический анализ».</p>
2.	Концепция и общая методология стратегического	<p>Концепция 5 «Р» и сущность стратегического менеджмента.</p> <p>Сравнительный анализ оперативного и стратегического управления.</p> <p>Методология стратегического менеджмента. Системный</p>

	менеджмента	<p>подход как основа разработки стратегии. Ситуационный анализ и стратегические решения.</p> <p>Этапы разработки стратегии: формулировка стратегического видения и миссии – постановка целей – разработка стратегии – её воплощение и реализация – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок. Характеристика процесса стратегического менеджмента.</p> <p>Стратегическое видение как маршрут движения организации в будущее. Его роли и основные компоненты (миссия, долгосрочный курс, изложение видения).</p> <p>Особенности формирования стратегических целей и стратегия как средство их достижения.</p> <p>Пирамида разработки стратегии и её организационные уровни (корпоративный, деловой, функциональный и операционный).</p> <p>Виды (рост, поддержание, уход) и подходы (предпринимательский, адаптивный, плановый подходы) к формированию стратегии.</p> <p>Участники стратегического процесса. Виды стратегических решений и требования к ним. Методы выбора и реализации стратегии.</p>
3.	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	<p>Изучение основных экономических характеристик отрасли. Конъюнктура рынка и её составляющие. Рынок продавца и рынок покупателя. Масштаб конкуренции. Структура покупателей. Стратегия и техническая политика предприятия (производство, эффекты масштаба и обучения, политика качества, инновации). Отраслевой показатель прибыльности.</p> <p><i>Оценка конкурентной среды.</i> Характер конкуренции в отрасли. Модель факторов конкуренции М. Портера – соперничество между участниками отрасли, проникновение на рынок новых организаций, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление поставщиков и компаний-потребителей. Оценка степени влияния каждого фактора и природы создаваемого им конкурентного преимущества. Барьеры вхождения в новую отрасль и пути их преодоления.</p> <p>Исследование движущих сил конкуренции: понятие, концепция, факторы. PEST-/PESTE-/STEP-/GETS-анализы как методы мониторинга и сканирования среды. Оценка степени ее влияния на конкурентные силы и характеристики отрасли.</p> <p>Определение конкурентной позиции основных «игроков». Карта стратегических групп и особенности её составления. Концептуализация стратегических групп и анализ ближайших соперников.</p> <p>Проблемы поиска ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли. Методика И. Ансоффа по оценке привлекательности отрасли и конкурентного статуса компании.</p> <p>Выработка заключения о развитии отрасли и её общей привлекательности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах.</p>
4.	Методы стратегического	<p>Исследование сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. Метод SWOT-анализа. Достоинства и</p>

	<p>анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации</p>	<p>недостатки модели. Этапы проведения SWOT-анализа: выбор объекта исследования – определение исследуемого периода – сбор информации – построение SWOT-матрицы (SO-, SW-, WO- и WT-стратегии) – количественная оценка степени воздействия факторов внешнего окружения (матрицы возможностей и угроз).</p> <p>Определение конкурентных возможностей организации. Методы McKinsey, General Electric – McKinsey, SPACE-анализа для стратегической оценки положений и действий.</p> <p>Стратегический анализ издержек. Понятие, концепция и виды «цепочки ценностей». Сравнительный анализ традиционного расчёта себестоимости по статьям затрат и оценки издержек по видам деятельности.</p> <p>Конкурентная устойчивость организации, ее стратегический потенциал и позиционирование на рынке. Подходы к созданию конкурентных преимуществ: имеющиеся ресурсы – конкурентные возможности – ключевая и/или отличительная компетенция – стратегически значимые активы – конкурентное преимущество. Факторы конкурентоспособности предприятия на рынке и слагаемые его конкурентного статуса. Расчёт невзвешенной и взвешенной оценок конкурентной силы организации. Особенности защиты конкурентных преимуществ.</p>
5.	<p>Анализ и выбор путей стратегического развития современных организаций</p>	<p>Модель М. Портера – лидерство на основе издержек, дифференциация, наилучшая стоимость, концентрации на узком сегменте рынка на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.</p> <p>Модель позиционирования Boston Consulting Group – объёмность, специализация, фрагментация и патовая ситуация.</p> <p>Эталонные стратегии бизнеса: концентрированный рост (усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта), интегрированный рост (обратная вертикальная интеграция, вперед идущая вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, комбинированные действия по интеграции), диверсифицированный рост (центрированная, горизонтальная и конгломеративная диверсификация), сокращение (ликвидация, «сбор урожая», сокращение, снижение расходов) и методы их оценки.</p> <p>Стратегии организаций в зависимости от позиции в отрасли: конкуренция в формирующейся отрасли, на динамичных рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях.</p> <p>Стратегии сотрудничества: союзы и партнёрства, слияния и поглощения, обратные процессы (разделение, разъединение, распаковка), лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия и др.</p> <p>Производственные стратегии (размещение, специализация, объёмность), технологические (равномерное однонаправленное совершенствование, технологический скачок, хаотическое движение, плавные/пилообразные колебания), ресурсные (привлечение, сбережение) и инновационные (опора на собственные силы, кооперация с партнерами, закупка новинок) и методы их выбора.</p> <p>Особенности финансового стратегического планирования и</p>

		<p>его задачи. Основные разновидности финансовой стратегии: привлечение финансовых ресурсов, финансовое инвестирование и управление портфелем ценных бумаг.</p> <p>Стратегии управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости организации: неучастие в рискованных видах деятельности, рационализация финансовой деятельности, компенсация рисков, их разделение (сегрегация), передача (трансферт).</p> <p>Главные направления кадровой стратегии и факторы, влияющие на ее выбор. Разновидности кадровой стратегии: привлечение и отбор персонала (активная/пассивная), его развитие (традиционная/интегративная), перемещение (горизонтальная, вертикальная, параллельная) и др.</p> <p>Стратегический маркетинг и его значение в управлении коммерческо-хозяйственной деятельностью современных организаций.</p> <p>Продуктовые стратегии: усовершенствование товара (вариация и модификация), инновация (дифференциация и диверсификация), элиминация. Модель И. Ансоффа (матрица «продукт – рынок») и её содержание (обработка рынка, его расширение, развитие продукта, диверсификация).</p> <p>Ценовые стратегии: «снятие сливок», проникновение/внедрение на рынок, средние цены по отрасли, следование за лидером, престижная цена, «психологическая» цена, коммутативная редукция цен, скользящее (дискретное), дифференцированное, эгалитарное, пакетное и завлекательное ценообразование, установление цен на дополняющие и побочные продукты. Взаимосвязь цены и качества продукта – стратегии премиальных наценок, глубокого проникновения на рынок, повышенной ценностной значимости, завышенной цены, среднего уровня, доброкачественности, ограбления/блефования, показного блеска и низкой ценностной значимости.</p> <p>Распределительные (Логистические) стратегии: интенсивное (массовая/дисперсная дистрибьюция), эксклюзивное (концентрированная дистрибьюция), селективное и интерактивное (прямая дистрибьюция) распределение. Стратегии «вталкивания» и «втягивания»: их преимущества и недостатки, сравнительный анализ.</p> <p>Коммуникационные стратегии в области рекламы, связей с общественностью, стимулирования сбыта, персональных продаж, прямого маркетинга, брендинга, спонсоринга, продукт-плейсмента. Матрица соотношения расходов на продвижение и цены на продукцию – стратегии интенсивного и пассивного маркетинга, стратегии широкого и выборочного проникновения.</p>
б.	Анализ методов реализации стратегии	<p>Главные задачи, политика, процедуры, правила и методы реализации стратегии.</p> <p>Стратегия и организационная структура: проверка на соответствие. Подходы к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии. Управление по целям. Управление по сильным и слабым сигналам: особенности реагирования на них со стороны менеджмента организации. Активное и реактивное управление.</p>

		<p>Адаптация персонала к изменениям. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Источники сопротивления. Характеристики различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Принудительный подход к преобразованиям и особенности его применения. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией.</p> <p>Процесс стратегического контроля: установление показателей для оценки хода реализации стратегии. Реализации и корректировка стратегии.</p>
--	--	--

4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Информационные и образовательные технологии
1	2	3	5
1	Введение в дисциплину	Лекция 1 Самостоятельная работа	Вводная лекция с применением слайд-проектора Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
2	Концепция и общая методология стратегического менеджмента	Лекция 2 Практическое занятие 1 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессиональной литературы
3	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	Лекция 3 Практическое занятие 2 Самостоятельная работа	Лекция с разбором конкретных ситуаций Обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессиональной литературы
4	Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации	Лекция 4 Практическое занятие 3 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессиональной литературы
5	Модели и методы выбора стратегий развития современных организаций	Лекция 5 Практическое занятие 4 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессиональной литературы
		Лекция 6	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора

6	Методы реализации стратегии	Практическое занятие 5 Самостоятельная работа	Обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессиональной литературы
	Решение кейс-ситуации	Практическое занятие 6 Самостоятельная работа	Защита результатов кейс-ситуации Подготовка итоговой контрольной работы в формате PowerPoint

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов, в т.ч.:
- опрос	3 балла	15 баллов
- работа на семинаре, включая разбор кейсов	7 баллов	35 баллов
- тестирование	10 баллов	10 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с ниже приведенной таблицей.

<i>100-балльная шкала</i>	<i>Традиционная шкала</i>		<i>Шкала ECTS</i>
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
100-83/ A,B	«отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении</p>

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		<p>практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

Текущий контроль

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании тестирования учитывается количество правильных ответов обучающего, каждый из которых оценивается от 0 до 1 балла.

При оценивании кейса учитывается:

– полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 3 балла;

– обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5 баллов;

– работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 7 баллов.

Промежуточная аттестация (экзамен)

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

– теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

– теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

– ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

– ответ содержит 21-89% правильного решения (3-8 баллов);

– ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	Введение в дисциплину	Собеседование (Дискуссия)
2	Концепция и общая методология стратеги-ческого менеджмента	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
3	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
4	Методы стратегического анализа ресурсов и кон-курентных возможностей организации	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
5	Анализ и выбор путей стратегического развития современных организаций	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
6	Анализ методов разработки стратегии	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
	Решение кейс-ситуации	Защита результатов кейс-ситуации

Формы письменного контроля:

Тесты – это простейшая форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин.

Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

В рамках преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» применяются следующие виды тестирования:

1) входное тестирование – это совокупность стандартизированных методов и средств, осуществляющих мониторинг преимственности знаний между ступенями образования. Такой тип тестирования разрешает два вопроса: выявление степени владения базовыми знаниями, умениями, навыками, необходимыми для начала обучения, и определение степени владения новым материалом до начала его изучения. Кроме того, позволяет

оценить уровень и структуру остаточных знаний на момент начала новой ступени обучения и скорректировать учебный процесс;

2) предварительное тестирование также представляет собой совокупность стандартизированных методов и средств осуществления мониторинга с целью определения степени усвоения знаний обучающимися, которые изучались на предшествующих этапах учебного процесса;

3) текущее тестирование осуществляет мониторинг результатов учебного процесса с целью диагностики хода учебного процесса по дисциплине, сопоставляя реальные результаты с запрограммированными;

4) тематическое тестирование осуществляет мониторинг усвоения отдельных элементов или систем элементов по дисциплине;

5) итоговое тестирование позволяет осуществлять мониторинг знаний по всему изученному материалу.

Кейс-метод. Под кейсом при этом понимается текст (до 25–30 страниц), который описывает ситуацию, некогда имевшую место в реальности. В этом его отличие от иных ситуационных заданий, например деловой игры. Кейс представляется обучающимся в печатном виде и мультимедиа.

Структура и содержание кейса включают: предъявление темы программы и учебного занятия, проблемы, вопросов, задания; подобное описание практических ситуаций; сопутствующие факты, положения, варианты, альтернативы; учебно-методическое обеспечение (наглядный, раздаточный или другой иллюстративный материал; рекомендации «Как работать с кейсом»; литература основная и дополнительная; режим работы с кейсом; критерии оценки работы по этапам).

Цели кейс-метода предполагают:

– активизацию обучающихся, что, в свою очередь, повышает эффективность профессионального обучения; повышении мотивации к учебному процессу;

- приобретение навыков анализа различных профессиональных ситуаций;
- отработку умений работы с информацией, в том числе умения затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации;
- моделирование решений, представление различных планов действий;
- приобретение навыков принятия наиболее эффективного решения на основе коллективного анализа ситуации;
- приобретение навыков четкого и точного изложения собственной позиции в устной и письменной форме, защиты собственной точки зрения;
- приобретение навыков критического оценивания различных точек зрения, самоанализа, самоконтроля и самооценки.

Работая над решением кейса, обучающийся приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации. Процесс решения, промежуточные и итоговые результаты работы обучающегося по решению кейса строго контролируются.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВ

1. Слово «стратегия» переводится с греческого языка, как:
 - a) строить правильный план сражения;
 - b) искать цель для стрелы;
 - c) стремиться к победе;
 - d) постичь алгебру сражения;
 - e) получить статус сильнейшего;
 - f) **вести армию.**

2. Концепция стратегии Генри Минцберга включает:

- a) **план, перспективу, позицию на рынке, принцип поведения, плутовские приемы;**
- b) путь к победе, план, приоритеты потребителей, профессионализм персонала, программу продвижения продукции;
- c) принцип поведения, продуктовую политику, правила продаж, позицию на рынке, прибыльность;
- d) предназначение предприятия, план, плацдарм для прорыва, преумножение показателей, платежеспособность;
- e) память прошлого, поиск примеров для подражания, преодоление проблем, превосходство над противником, преобразование (перестройку предприятия);
- f) переоценку положения в пространстве, план, повышение производительности, патентование полезных проектов, престиж предприятия.

3. Выберите из числа предложенных вариантов условие, ограничивающее в реальной деловой практике утверждение, что «стратегия должна задавать направление»:

- a) в организации нередко возникают известные сложности в деле объединения и агрегирования различных стратегий друг с другом;
- b) любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность;
- c) определение предприятия через его стратегию может оказаться слишком упрощённым, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность самой системы;
- d) чрезмерная координация действий ведёт к утрате руководством компании периферийного зрения, в связи с чем оно нередко игнорирует появление новых возможностей;
- e) **ранее выбранный организацией стратегический курс может, как шорами, заслонить угрожающие ей потенциальные опасности;**
- f) предприятие, как правило, не влияет на окружение, а только под него подстраивается.

4. По определению О.С. Виханского, «философию и предназначение, смысл существования любого предприятия» выражает его:

- a) устав;
- b) стратегия;
- c) бизнес-план;
- d) **миссия;**
- e) позиция на рынке;
- f) учредительный договор.

5. Ориентацию на будущее предполагают:

- a) **стратегическое видение и стратегическая миопия;**

- b) стратегический оппортунизм и стратегическое видение;
- c) стратегический дрейф и стратегический оппортунизм;
- d) стратегическая миопия и стратегический оппортунизм;
- e) стратегическое видение и стратегический дрейф;
- f) стратегический дрейф и стратегическая миопия.

6. Ориентацию на настоящее предполагают:

- a) стратегическое видение и стратегическая миопия;
- b) стратегический оппортунизм и стратегическое видение;
- c) **стратегический дрейф и стратегический оппортунизм;**
- d) стратегическая миопия и стратегический оппортунизм;
- e) стратегическое видение и стратегический дрейф;
- f) стратегический дрейф и стратегическая миопия.

7. Процесс разработки стратегии, по Артуру Томпсону-младшему и А. Дж. Стрикленду III, представляет собой последовательность следующих действий:

- a) оценку результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок – постановку целей – увязку и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – разработку стратегии – воплощение и реализацию стратегии – формулировку стратегического видения и миссии;
- b) постановку целей – увязку и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – формулировку стратегического видения и миссии – разработку стратегии – воплощение и реализацию стратегии – оценку результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
- c) формулировку стратегического видения и миссии – постановку целей – увязку и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – разработку стратегии – оценку результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
- d) постановку целей – формулировку стратегического видения и миссии – разработку стратегии – воплощение и реализацию стратегии – оценку результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;
- e) **формулировку стратегического видения и миссии – постановку целей – разработку стратегии – воплощение и реализацию стратегии – оценку результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок;**
- f) разработку стратегии – увязку и обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели – воплощение и реализацию стратегии – оценку результатов деятельности,

отслеживание изменений в среде и внесение корректировок – формулировку стратегического видения и миссии.

8. Стратегическое видение – это:

- a) целевая функция организации или её главная цель, то есть то, ради чего она была учреждена и чему подчинено все её функционирование;
- b) совокупность соединённых воедино намерений и практических действий по осуществлению инвестиционных вложений и обеспечению заданных конкретных финансово-экономических, производственных, социальных и иных результатов;
- c) увязка и обеспечение согласованных действий между подразделениями компании для достижения общей цели;
- d) концептуализация коммерческой и/или хозяйственной деятельности организации;
- e) обеспечение функционирования управляемых процессов на предприятии в рамках заданных параметров;
- f) маршрут движения организации в будущее, который определяют технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и её образ, какой она должна стать впоследствии.

9. В содержание формулировки миссии, согласно модели И. Ансоффа – Д. Абея, обязательно должны быть включены составляющие (*левая часть*), отвечающие на следующие вопросы:

- a) цели и задачи, товары и услуги, технологии и знания;
- b) цели и задачи, товары и услуги, клиенты и заказчики;
- c) цели и задачи, товары и услуги, финансовые и производственные показатели;
- d) товары и услуги, клиенты и заказчики, технологии и знания;**
- e) товары и услуги, технологии и знания, финансовые и производственные показатели;
- f) товары и услуги, технологии и знания, нормативы и инструкции.

10. Сеть отелей *Ritz-Carlton*, пропагандирующая, что компания «неустанно заботится и обеспечивает максимальный комфорт каждому гостю, гарантирует самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку, а её персонал, благодаря своему огромному опыту, создаёт атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания гостей», доносит, таким образом, до потребителей:

- a) содержание своей социальной политики;
- b) миссию;**
- c) бизнес-идею;
- d) рекламный лозунг;

- e) корпоративную культуру;
- f) систему менеджмента качества (ISO) в сфере оказания гостиничных услуг.

11. Основная цель фирмы, по утверждению Игоря Ансоффа, заключается в:

- a) максимизации долгосрочной прибыльности;**
- b) переводе деятельности компании в глобальный масштаб;
- c) максимальном удовлетворении потребностей покупателей;
- d) достижении превосходства над конкурентами по издержкам, ассортименту и качеству продукции;
- e) лидерстве в технологиях и других инновациях;
- f) увеличении доли рынка.

12. Приемлемость целей означает:

- a) готовность персонала затрачивать усилия, необходимые для достижения целей;
- b) взаимную поддержку целей, поскольку все они работают и дополняют друг друга;
- c) определённую цель во времени;
- d) количественную оценку целей и степени их результативности;
- e) учёт целей клиентов и партнёров по бизнесу;**
- f) постановку реальных целей.

13. Количественные значения целей позволяет оценить показатель их:

- a) достижимости;
- b) соизмеримости;**
- c) реалистичности;
- d) совместимости;
- e) приемлемости;
- f) релевантности.

14. В процессе управления по целям Питер Друкер определял следующую последовательность этапов:

- a) разработка генеральной цели и подцелей в соответствии с прогнозом рыночной ситуации – определение задач для каждого уровня управления – оценка имеющихся ресурсов – реализация целей и задач – оценка достигнутых результатов – корректировка целей и задач;
- b) разработка генеральной цели и подцелей в соответствии с прогнозом рыночной ситуации – определение задач для каждого уровня управления – оценка действующей организационной структуры управления – корректировка целей и задач – реализация целей и задач – оценка достигнутых результатов;
- c) разработка генеральной цели и подцелей в соответствии с прогнозом рыночной ситуации – определение задач для каждого уровня

управления – разработка плана действий и программных мероприятий – реализация целей и задач – оценка достигнутых результатов – корректировка целей и задач;

- d) разработка генеральной цели и подцелей в соответствии с прогнозом рыночной ситуации – оценка действующей организационной структуры управления – определение задач для каждого уровня управления – реализация целей и задач – оценка достигнутых результатов – корректировка целей и задач;**
- e) разработка генеральной цели и подцелей в соответствии с прогнозом рыночной ситуации – определение задач для каждого уровня управления – оценка имеющихся ресурсов – реализация целей и задач – оценка достигнутых результатов – корректировка целей и задач.

15. По мнению редактора журнала "Fortune" Уолтера Кичела, на практике из всего количества сформулированных организациями стратегий реализуется только:

- a) **10% (1/10);**
- b) 20% (1/5);
- c) 33,3% (1/3);
- d) 50% (1/2);
- e) 66,6% (2/3);
- f) 80% (4/5).

16. Наука, изучающая военные стратегии, называется:

- a) стратееархитектоникой;
- b) стратегемикой;
- c) стратеметрией;
- d) стратеграфией;
- e) **стратегематикой;**
- f) стратеинженерией.

17. Классическая формулировка стратегии, прежде всего, подразумевает:

- a) систему консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы потенциала организации;
- b) установление целесообразного набора действий, обеспечивающих повышение полезного эффекта на единицу совокупных затрат ресурсов;
- c) высший закон, ключевое требование или важнейший императивный принцип, руководствуясь которым компания может выполнить своё предназначение, исполняя обязательное;
- d) поиск плана действий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ предприятия;**

- e) работу руководителей различных рангов по рационализации процессов планирования, управления и контроля за движением материальных ресурсов, кадров, финансов, информации и прочих потоков в различных организационных системах;
- f) деятельность по изучению рынка, разработке, распределению и продвижению товаров для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим образом достигаются цели организации и удовлетворяются потребности покупателей.

18. Выберите из числа предложенных вариантов условие, ограничивающее в реальной деловой практике утверждение, что «стратегия имеет многоуровневый характер»:

- a) любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность;
- b) определение предприятия через его стратегию может оказаться слишком упрощённым, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность самой системы;
- c) чрезмерная координация ведёт к утрате руководством компании периферийного зрения, в связи с чем оно нередко игнорирует появление новых возможностей;
- d) ранее выбранный организацией стратегический курс может, как шорами, заслонить угрожающие ей потенциальные опасности;
- e) **в организации нередко возникают известные сложности в деле объединения и агрегирования различных стратегий друг с другом;**
- f) предприятие, как правило, само не влияет на окружение, а только под него подстраивается.

19. Теория 7 «С», предложенная консалтинговой компанией "McKinsey", включает следующие элементы менеджмента «успешной» организации:

- a) стратегию, структуру, служебные связи, сотрудников, совместные ценности, созвязательность, синергизм;
- b) стабильность состояния, системы, строгую субординацию, структуру, стандарты, стратегию, стиль;
- c) **сотрудников, совместные ценности, системы, совокупность навыков (способности), структуру, стратегию, стиль;**
- d) самоуправление, стратегию, содружество с социумом, стандарты, системы, сопротивление сильным соперникам, стиль;
- e) структуру, сотрудников, совместные ценности, стратегию, стандарты, синергизм, стабильность состояния;
- f) социальную политику, секвестирование случайных событий, стратегию, совокупность навыков (способности), сотрудничество, связи, структуру.

20. Миссия организации, в первую очередь, определяется через:

- a) целевую функцию или главную цель компании, то есть то, ради чего она была учреждена и чему подчинено все её дальнейшее функционирование;
- b) совокупность соединённых воедино намерений и практических действий по осуществлению инвестиционных вложений и обеспечению заданных конкретных финансово-экономических, производственных и социальных результатов;
- c) маршруты движения организации в будущее, определяющие технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и её образ, какой она должна стать впоследствии;
- d) увязку и обеспечение согласованных действий между службами и подразделениями для достижения общей цели;
- e) эффективное функционирование управляемых процессов в рамках заданных параметров;
- f) достижения, воплощённые в новые технологии, средства коммуникации, промышленные образцы новой техники, новые методы технического и организационного управления и т.д., запланированные к внедрению в производство и социальную сферу.

21. К обязательным базовым элементам Эшриджской модели миссии относятся:

- a) прогнозы, идеи, цели, позиция;
- b) источники ресурсных поступлений, цели, позиция, результаты;
- c) приоритеты, цели, ценности, стандарты поведения;
- d) инициативы, позиция, клиентоориентированная политика, прибыль;
- e) цели, позиция, ценности, стандарты поведения;
- f) потенциал, активы, корпоративная этика, связи с партнерами по бизнесу.

22. Стремление сети ресторанов *Long John Silvers* «стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке за счёт предложения каждому посетителю вкусных, здоровых и недорогих блюд из рыбы, морепродуктов и цыплят, а также быстрого и вежливого обслуживания» – это:

- a) её долгосрочный курс;
- b) миссия;
- c) бизнес-процесс;
- d) рекламный лозунг;
- e) составляющая корпоративного имиджа;
- f) паттерн (принцип поведения).

23. Цели организации представляют собой:

- a) способы, приёмы воздействия субъекта на объект управления;
- b) конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе;**
- c) признаки, качественно или количественно характеризующие текущее состояние предприятия;
- d) объекты окружающего мира, имеющие положительную значимость, то есть то, что служит удовлетворению каких-либо потребностей людей;
- e) совокупность средств упорядочения, воспроизводства и обновления социальной структуры компании в целях гуманизации труда, создания условий, благоприятствующих совместной работе, а также свободному и всестороннему развитию каждого её сотрудника;
- f) конкретные величины или показатели, характеризующие те или иные свойства системы, состояние либо режим работы организации;

24. Деление целей на «стратегические» и «тактические» позволяет провести следующий признак их классификации:

- a) область деятельности;
- b) сфера реализации;
- c) функциональная область;
- d) содержание;
- e) степень важности;**
- f) отношение к среде.

25. Построение «дерева целей» предполагает последовательность следующих действий:

- a) генеральная цель – подцели – основные проблемы – направления работ – необходимые средства и условия – источники ресурсных и финансовых поступлений;
- b) генеральная цель – основные проблемы – подцели – направления работ – задачи – необходимые средства и условия – источники ресурсных и финансовых поступлений;
- c) генеральная цель – подцели – основные проблемы – задачи – направления работ – необходимые средства и условия – источники ресурсных и финансовых поступлений;**
- d) генеральная цель – подцели – задачи – распределение целей и задач по исполнителям – необходимые средства и условия – источники ресурсных и финансовых поступлений.
- e) генеральная цель – задачи – подцели – направления работ – основные проблемы – необходимые средства и условия – источники ресурсных и финансовых поступлений;
- f) генеральная цель – подцели – задачи – направления работ – необходимые средства и условия – источники ресурсных и финансовых поступлений – распределение целей, задач и ресурсов по исполнителям.

26. Расставьте стратегии в порядке их значимости для компании (по нарастающей):

- a) корпоративная стратегия – бизнес-стратегия – функциональная стратегия – операционная стратегия;
- b) бизнес-стратегия – операционная стратегия – функциональная стратегия – корпоративная стратегия;
- c) функциональная стратегия – операционная стратегия – бизнес-стратегия – корпоративная стратегия;
- d) операционная стратегия – бизнес-стратегия – корпоративная стратегия – функциональная стратегия;
- e) бизнес-стратегия – корпоративная стратегия – функциональная стратегия – операционная стратегия;
- f) операционная стратегия – функциональная стратегия – бизнес-стратегия – корпоративная стратегия.**

27. «Деловыми» в стратегическом менеджменте называются:

- a) функциональные стратегии;
- b) операционные стратегии;
- c) маркетинговые стратегии;
- d) инструментальные стратегии;
- e) бизнес-стратегии;**
- f) корпоративные стратегии.

28. Темп развития рынка, равный темпам роста населения, характерен для стадии жизненного цикла отрасли:

- a) зарождение;
- b) рост;
- c) развёртывание;
- d) зрелость;
- e) насыщение;**
- f) сокращение.

29. На стадии зарождения отрасли приоритет отдаётся решению такой функциональной проблемы, как:

- a) финансы;
- b) производство;
- c) научные исследования (НИОКР);**
- d) управление персоналом;
- e) достижение рентабельности продаж;
- f) инженерно-техническое обеспечение.

30. Если динамика отрасли (D) находится в границах: $0,7 \leq D < 0,9$, то данная ситуация характеризуется:

- a) ускоренным развитием рынка;

- b) позиционным ростом;
- c) стагнацией;
- d) сворачиванием рынка;**
- e) кризисом.

31. К пяти видам (факторам) конкуренции М. Портер отдельно не относил:

- a) конкуренцию между участниками отрасли;
- b) конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними;
- c) конкуренцию со стороны ценовых и неценовых факторов;**
- d) конкуренцию между товарами-субститутами;
- e) угрозу со стороны появления новых конкурентов в отрасли;
- f) конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

32. Эффект обучаемости отражает тот факт, что:

- a) необходимо постоянно изучать конкурентов в отрасли и по возможности перенимать у них всё самое лучшее и передовое;
- b) издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объёма выпуска того или иного изделия в результате производственного опыта, накопленного предприятием;**
- c) для того, чтобы добиться поставленной цели и оптимизировать затраты по реализации какого-либо проекта, необходимо, прежде всего, согласовать и скоординировать деятельность всех задействованных в нём участников;
- d) все организации, как правило, перманентно движутся вперёд – от специализации и концентрации к дифференцированию и диверсификации;
- e) появление нового качества, становящегося достоинством целого и отсутствовавшего у образовавших его отдельных частей, происходит вследствие их интеграции между собой;
- f) если цели организации не достижимы с помощью прежних стратегий, то необходимо или скорректировать цели, или искать новые стратегические пути.

33. Товары-субституты – это:

- a) промежуточная продукция;
- b) взаимодополняющие товары;
- c) изделия, находящиеся на одной стадии жизненного цикла;
- d) взаимозаменяемые продукты;**
- e) полуфабрикаты;
- f) товары-лидеры продаж.

34. На стадии развёртывания отрасли приоритет отдаётся решению такой функциональной проблемы, как:

- a) финансы;
- b) производство;**
- c) научные исследования (НИОКР);
- d) управление персоналом;
- e) достижение рентабельности продаж;
- f) инженерно-техническое обеспечение.

35. С точки зрения прибыльности крайне непривлекательной из всех предложенных является ситуация, когда:

- a) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок низки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей умерена, а продавцы и покупатели оказывают одинаково сильное давление на условия сделок;
- b) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок высоки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей низка, а продавцы и покупатели оказывают дифференцированное давление на условия сделок;
- c) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок низки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока, а продавцы и покупатели оказывают одинаково сильное давление на условия сделок;**
- d) соперничество между компаниями очень сильно, барьеры вхождения на рынок высоки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей мала, продавцы оказывают сильное, а покупатели – слабое давление на условия сделок;
- e) соперничество между компаниями умеренное, барьеры вхождения на рынок высоки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей низка, продавцы оказывают слабое, а покупатели – сильное давление на условия сделок.

36. Модель пяти видов (факторов) конкуренции не позволяет:

- a) проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли;
- b) определить общую структуру конкуренции на рынке;
- c) изучить природу конкурентного давления, создаваемого факторами конкуренции;
- d) оценить степень влияния конкурирующих сил на рынке в данный момент;
- e) найти возможности компенсации конкурентного давления;
- f) заложить в товар функции и свойства, наиболее интересующие потребителя.**

37. Движущие силы конкуренции:

- a) позволяют выявить лидеров в отрасли;

- b) способствуют повышению прибыли в отрасли;
- c) **вызывают значительные изменения в отрасли;**
- d) устанавливают параметры дифференциации предприятий в отрасли;
- e) выявляют потенциал роста отрасли;
- f) выявляют тенденцию падения продаж в отрасли.

38. Если спрос превышает предложение, то такой рынок называется:

- a) свободным рынком;
- b) **рынком продавца;**
- c) замкнутым рынком;
- d) рынком покупателя;
- e) преференциальным рынком;
- f) избыточным рынком.

39. Темп развития рынка, равный темпам роста валового внутреннего продукта, характерен для стадии жизненного цикла отрасли:

- a) зарождение;
- b) рост;
- c) развёртывание;
- d) **зрелость;**
- e) насыщение;
- f) сокращение.

40. Эффект обучаемости Брюса Хендерсона графически отображает кривая:

- a) спроса;
- b) предложения;
- c) прибыли;
- d) повышения квалификационного уровня персонала;
- e) **опыта;**
- f) жизненного цикла организации.

41. Отрасль – это группа предприятий, производящих:

- a) однотипную продукцию;
- b) продукцию одного назначения;
- c) продукцию, изготавливаемую из схожих материалов, сырья и полуфабрикатов;
- d) продукцию, выпуск которой основывается на родственной технологии;
- e) продукцию, предназначенную для близких по составу и характеристикам потребителей;
- f) **все ответы верны.**

42. **Ключевая цель бизнеса, по утверждению Питера Друкера (*Peter Drucker*), заключается в:**

- a) **создании и удовлетворении потребностей покупателей;**
- b) разработке продуктов, улучшающих качество жизни людей во всём мире и обеспечивающих их здоровье и долголетие;
- c) переводе деятельности компании в глобальный масштаб;
- d) максимизации долгосрочной прибыльности;
- e) достижении превосходства над конкурентами по издержкам, ассортименту, качеству продукции, организации продаж, популярности торговых марок и т.п.;
- f) лидерстве в технологиях и/или инновационной деятельности.

43. **«Основным стержнем» для всех бизнес-единиц компании, по утверждению Игоря Ансоффа (*Igor Ansoff*), если она стремится к увеличению их стоимости (прибыльности), являе(ю)тся:**

- a) **стратегия;**
- b) миссия;
- c) структура;
- d) материально-техническая база (потенциал, ресурсная база);
- e) ключевые факторы успеха;
- f) корпоративная культура.

44. **Проект «Совершенство», заключающийся в отборе наиболее успешно работающих на протяжении 1960-1970-х годов фирм и определении общих характеристик, которые помогли им добиться коммерческого успеха, осуществлял(а,о):**

- a) журнал «*Fortune*»;
- b) журнал «*Time*»;
- c) **консультационная компания "McKinsey";**
- d) консультационная компания "Boston Consulting Group";
- e) Правительство Джона Кеннеди;
- f) Правительство Рональда Рейгана.

45. **К контактными аудиториями микроокружения организации не относятся:**

- a) представители национальных меньшинств;
- b) защитники окружающей среды;
- c) органы законодательной власти и управления;
- d) **конкуренты и соперники компании на рынке;**
- e) средства массовой информации;
- f) кредитно-финансовые учреждения.

46. **«Галопирующая» инфляция начинается с превышения порога цен в год с:**

- a) 5%;

- b) 10%;
- c) 15%;
- d) 20%;**
- e) 25%;
- f) 30%.

47. К политическим факторам относятся:

- a) государственная политика, национальная ментальность, площадь территории;
- b) государственное устройство, степень правовой урегулированности общественных отношений, динамика изменения валового национального продукта;
- c) внешняя и внутренняя политика государства;**
- d) уровень безработицы, социальная политика, особенности правового пространства;
- e) совокупность учреждений и организаций, связанных с завоеванием, утверждением, функционированием, применением, развитием политической власти; уровень демократической гласности в обществе, вероисповедание, разделяемые обществом морально-этические нормы;
- f) уровень экономического развития регионов, степень правовой урегулированности общественных отношений, политический режим.

48. К экономическим факторам относятся:

- a) уровень экономического развития регионов, обычаи и традиции, наличие финансовых резервов и инвестиционных ресурсов;
- b) состояние «экономического» здоровья общества, социальная политика, научно-технический прогресс;
- c) объём платежеспособного спроса, уровень безработицы, особенности правового пространства и уровень демократической гласности в обществе;
- d) принципы ведения бизнеса в той или иной стране, конкуренция, обычаи и традиции, наличие финансовых резервов и инвестиционных ресурсов;
- e) уровень развития народного хозяйства, национальная ментальность, налогообложение, возможности и условия получения кредитов;
- f) соотношения между потреблением и накоплением, обменные курсы валют, основные источники и среднегодовые доходы на душу населения.**

49. К культурным факторам относятся:

- a) уровень развития образования в отдельно взятой стране, национальная ментальность, разделяемые обществом морально-этические нормы;**

- b) духовные ценности, объём платежеспособного спроса, уровень безработицы;
- c) социальная политика, вероисповедование, особенности правового пространства, уровень демократической гласности в обществе;
- d) принципы ведения бизнеса в той или иной стране, разделение труда в организации, философия управления её персоналом и культурные традиции;
- e) уровень экономического развития регионов, местные обычаи и традиции, наличие у организации финансовых резервов и инвестиционных ресурсов;
- f) степень правовой урегулированности общественных отношений, этика и личные амбиции менеджеров, корпоративные ценности и культура организации.

50. Тренд – это:

- a) средние по продолжительности, волнообразные колебания показателей сбыта, являющиеся результатом общей экономической и конкурентной деятельности компаний одной отрасли;
- b) долгосрочная, базовая тенденция роста или спада сбыта, которая обусловлена серьёзными изменениями в демографической ситуации, инвестициях, технологиях и пр.;**
- c) неожиданные причуды покупателей и другие непредвиденные обстоятельства;
- d) закономерности изменения сбыта в течение года;
- e) показатель, позволяющий получить количественную оценку через определение доли затрат на НИОКР в стоимости продукции;
- f) эталонная, расчётная (плановая, прогнозируемая) или фактическая модель объекта исследования в целом или его части либо модель соответствия фактических параметров эталонным или расчётным.

51. SMART-анализ применяется для:

- a) оценки внутренней среды;
- b) исследования факторов внешнего окружения;
- c) изучения конкурентов;
- d) исследования поведения потребителей;
- e) постановки целей;**
- f) поиска потенциальных рыночных сегментов.

52. Conjoint-анализ используется с целью:

- a) нахождения психологических компромиссов, на которые идёт потребитель, оценивая несколько атрибутов продукта в различных комбинациях друг с другом;**
- b) исследования степени лояльности потребителей к продукции организации;
- c) сопоставления ценовых и неценовых факторов друг с другом;

- d) поиска возможности применения в работе организации эффектов обучения и масштаба;
- e) сравнения элементов внутренней среды и факторов внешнего окружения друг с другом;
- f) изучения спроса и предложения на рынке.

ПРИМЕРЫ КЕЙСОВ *(приведены в 9.1 и 9.3)*

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ *(промежуточная аттестация)*

1. Стратегический менеджмент: сущность и содержание.
2. Характеристика основных этапов стратегического менеджмента.
3. Эволюция управленческих систем. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.
5. Управление путем ранжирования стратегических задач.
6. Управление посредством выбора стратегических позиций.
7. Слабые сигналы и действия фирмы.
8. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
9. Понятие стратегии и факторы ее формирования.
10. Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии.
 - 10а. Определение направления развития компании: установление целей.
11. Модель миссии компании.
12. Классификация целей организации. Требования к целям.
13. Структурирование целей организации. Дерево целей. Ранжирование задач.
14. Оперативное и стратегическое управление. Стратегические и оперативные решения в управлении организацией.
15. Модель стратегического состояния компании.
16. Экономический аспект формулировки стратегии.

17. Политический аспект формулировки стратегии.
18. Организационный аспект формулировки стратегии.
19. Модель пяти сил конкуренции.
20. Оценка силы влияния поставщиков на уровень конкуренции в отрасли.
21. Оценка силы влияния покупателей на уровень конкуренции в отрасли.
22. Использование методики ПЭСТ для анализа внешней среды.
23. Характеристика SWOT - анализа. Возможности использования для принятия стратегических решений.
24. Методика построения матрицы SWOT.
25. Методика построения матрицы возможностей и матрицы угроз.
26. Подходы к классификации стратегий.
27. Стратегии расширения производства (роста).
28. Стратегии диверсификации.
29. Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки.
30. Цепочки ценностей, их содержание и направление использования.
31. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
32. Жизненные циклы спроса и технологий.
33. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы (BCG)
34. Матрица «Дженерал Электрик - Мак Кинзи» и границы ее применения.
35. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
36. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования.
37. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.
38. Определение будущей эффективности действующей стратегии.

39. Оценка конкурентного статуса фирмы.
40. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования с различными жизненными циклами: краткосрочная и долгосрочная перспектива.
41. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.
42. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости.
43. Оценка стратегической гибкости.
44. Источники конкурентных преимуществ.
45. Критерии классификации конкурентных преимуществ.
46. Конкурентные преимущества структурного характера.
47. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах.
48. Долгосрочное и стратегическое планирование.
49. Управление стратегическим набором СЗХ.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Список источников и литературы

Учебники и учебные пособия (обязательные)

Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690>.

Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843601>.

Учебники и учебные пособия (дополнительные)

Аникина, И. Д. Стратегический финансовый менеджмент социально ответственной корпорации : монография / И. Д. Аникина, А. В. Гукова, А. В. Киров. - Москва : Дашков и К, 2012. - 364 с. - ISBN 978-5-394-01902-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/450876>.

Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для изучения дисциплины

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.

2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.

3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.

4. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // <http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/2014/10/01/praktikum-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины «Современный стратегический анализ» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается

индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

9.1. Планы семинарских занятий

Целью семинарских занятий является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний и формирование профессиональных навыков,

как по выполнению индивидуальных практических заданий, так и работе в отдельной рабочей группе.

План практических занятий построен в точном соответствии с Тематическим планом дисциплины «Современный стратегический анализ» и включает рассмотрение всех его основных разделов.

Практические занятия включают: закрепление теоретических аспектов курса, обсуждение проблемных вопросов, выступление студентов с докладами и их обсуждение, разбор заданий, выполненных студентами самостоятельно, решение практических задач и ситуаций, тестирование.

По результатам работы на практических занятиях выставляется итоговая оценка знаний студентов по курсу.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Тема: Концепция и общая методология стратегического менеджмента

Цель занятия: закрепление представления о стратегии как ключевом (императивном) элементе в управленческой деятельности современных организаций, а также основных этапах ее разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция «5П» стратегии Г. Минцберга и её элементы.
2. Оперативное и стратегическое управление.
3. Задачи стратегического менеджмента и их характеристика.
4. Обсуждение докладов.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте внутреннее содержание концепции «5П» стратегии Г. Минцберга.

2. Определите, в чём проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением. Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

3. Укажите предназначение стратегического видения и миссии для организации. Решите, может ли быть миссией организации получение прибыли. Аргументируйте свой ответ.

4. Укажите ключевые пространства, в рамках которых организация может определять свои цели. Определите характеристики, которыми должны, на Ваш взгляд, обладать правильно поставленные цели.

5. Укажите основные организационные уровни разработки стратегий в организации и определите круг её должностных лиц, ответственных за их формирование.

6. Согласны ли Вы с утверждением, что «прописать» стратегию организации – лучший способ её провалить. Аргументируйте свой ответ.

7. Сравните между собой модели разработки стратегии А. Томпсона-мл. и А.Дж. Стрикленда Ш, Б. Бермана и Дж. Эванса, О.С. Виханского и др. исследователей в области стратегического управления.

8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Объясните, почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии.

Проблемные и практические задания:

1. Разработайте стратегическое видение и миссию применительно к какому-нибудь отечественному предприятию.

2. Постройте дерево стратегических целей (на примере конкретной организации).

3. Определите, какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Тема. Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации

Цель занятия: закрепление у студентов представления об экономических основах поведения организаций и различных структурах рынков, а также формирования профессиональных умений и навыков проводить анализ конкурентной среды отрасли.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

Вопросы для обсуждения:

1. Этапы проведения анализа отрасли и конкурентной ситуации в ней.
2. Методы оценки ситуации в отрасли.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные экономические характеристики отрасли.
2. Укажите, какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной отраслевой стратегии.
3. Выделите 5 конкурентных сил рынка (по М. Портеру) и оцените степень их влияния на развитие конкуренции в отрасли.
4. Приведите примеры движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения.

5. Выделите ключевые факторы успеха, обеспечивающие повышение конкурентоспособности организации на рынке в новых экономических условиях.

6. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для конкуренции в формирующейся отрасли, на динамично развивающихся рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях.

7. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для быстро растущих фирм, компаний–лидеров, организаций–последователей, неконкурентоспособных хозяйственных субъектов и предприятий, находящихся в состоянии кризиса.

Проблемные и практические задания:

1. Проведите на примере конкретной организации анализ конкурирующих сил рынка (по методике М. Портера), с которыми она сталкивается в процессе своей основной деятельности.

2. Изучите методологию составления карт стратегических групп основных «игроков» в отрасли и на её основе самостоятельно разработайте подобного рода карту для Российского государственного гуманитарного университета и проведите анализ его основных конкурентов по Вашей специальности на рынке образовательных услуг г. Москвы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЕ 3

Тема. Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации

Цель занятия: закрепление у студентов представления о ресурсах и потенциале современных организаций, а также умении их превращать в конкурентные возможности.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка эффективности действующей стратегии организации.
2. SWOT-анализ положения дел в организации.
3. Исследование конкурентоспособности организации по ценам и издержкам.
4. Оценка устойчивости конкурентной позиции организации по сравнению с основными соперниками на рынке.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения таким понятиям, как «ресурсы», «конкурентные возможности», «ключевая и отличительная компетенция», «стратегически значимые активы» и «конкурентное преимущество» организации.
2. Назовите основные показатели для оценки эффективности действующей стратегии организации.
3. Укажите, из каких элементов состоит SWOT-анализ и раскройте их содержание. Определите, в чём заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа.
4. Сравните возможности представления результатов SWOT-анализа в табличной и матричной формах.
5. Определите место цепочки ценности в стратегическом анализе издержек. Поясните, чем отличаются между собой традиционный расчёт себестоимости по видам затрат и оценки издержек по видам деятельности.
6. Укажите перечень возможных мероприятий по сокращению издержек: на уровне поставщиков, на этапе распространения и в собственной деятельности организации.
7. Назовите основные методики по определению прочности конкурентной позиции организации на рынке и раскройте их содержание и технологию проведения.

Проблемные и практические задания:

1. Проведите на примере конкретной организации SWOT-анализ ее сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.
2. Приведите примеры основных и вспомогательных видов деятельности какой-либо конкретной организации по созданию потребительских ценностей.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Тема. Корпоративные и конкурентные стратегии развития организации

Цель занятия: закрепление у студентов представления о корпоративных, конкурентных и функциональных стратегиях современных организаций, а также особенностях их разработки.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Конкурентные стратегии М. Портера и их анализ.
2. Стратегии для сохранения конкурентного преимущества.
3. Функциональные стратегии.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какие стратегии можно отнести к разряду «конкурентных», и объясните, на каком основании Вы пришли к данному выводу.
2. Выявите сильные и слабые стороны стратегий лидерства на основе низких издержек, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации на узком сегменте на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте на основе дифференциации.

3. Сравните модель М. Портера с матрицами конкурентных стратегий Boston Consulting Group и McKinsey–General Electric и укажите, чем они её дополняют и расширяют.

4. Укажите наступательные и оборонительные стратегии для сохранения конкурентного преимущества, применяемые в современной деловой практике.

5. Приведите примеры производственных стратегий.

6. Приведите примеры финансовых стратегий.

7. Приведите примеры маркетинговых стратегий.

8. Приведите примеры кадровых стратегий

Проблемные и практические задания:

1. Рассмотрите на каком-либо конкретном примере возможности синергизма, которые организация может использовать в процессе поиска новых путей своего развития. Определите значение стратегических соответствий при построении диверсифицированных систем.

2. Укажите основные инструменты стратегического менеджмента для оценки бизнес-портфеля организации и соответствия её ресурсной базы запросам подразделений.

3. Разработайте конкурентную стратегию для Российского государственного гуманитарного университета.

4. Разработайте для какой-либо организации производственную, финансовую, маркетинговую и кадровую стратегию.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Тема. Анализ методов реализации стратегии

Цель занятия: закрепление у студентов представления о методах анализа реализации стратегий в современной деловой практике.

Форма проведения: опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Задачи, политика, процедуры, правила реализации стратегии.
2. Оценка реализации и корректировка стратегии.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте составляющие, факторы и необходимые условия процесса реализации стратегии.
2. Сформулируйте требования к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии.
3. Проведите сравнительный анализ управления по целям, управления по сильным и слабым сигналам, активного и реактивного управления.
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы проведения стратегического контроля.

Проблемные и практические задания:

1. Определите показатели, характеризующие эффективность реализации стратегии в организации.
2. Выпишите факторы, приводящие к сопротивлению системы стратегическим изменениям, и разработайте к каждому из них комплекс действий, приводящих к его общему снижению.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Защита результатов кейс-ситуации

Цель изучения кейс-ситуации заключается в том, чтобы на основе анализа конкретных фактических материалов студенты могли определить основные проблемы, возникающие в деятельности современных организаций и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности, увеличение продаж и укрепление имиджа среди предприятий, работающих в сфере общественного питания города.

Назначение кейс-ситуации. Позволяет проверить не столько знания студента, сколько его умения и навыки решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных управленческих решений.

В ходе изучения кейс-ситуации студенты *должны уметь*:

– анализировать основные тенденции, оказывающие влияние на развитие отрасли, в которой функционирует выбранный для исследования хозяйственный объект;

– изучать уровень конкуренции в отрасли, в которой функционирует выбранный для исследования хозяйственный объект, и оценивать степень её влияния на деятельность работающих в ней компаний;

– выявлять основные трудности, возникающие в практике работы выбранного для исследования хозяйственного объекта, и намечать пути выхода из сложившейся для него кризисной ситуации с наименьшими потерями и наибольшим эффектом;

– проводить самостоятельные маркетинговые исследования с целью адаптации выбранного для исследования хозяйственного объекта к любым возможным конъюнктурным изменениям на рынках, на которых он работает;

– применять современные формы и методы стратегического планирования и прогнозирования для определения стратегического видения, миссии, приоритетных целей и перспективных задач деятельности выбранного для исследования хозяйственного объекта, а также определения наиболее оптимальных стратегий их эффективного решения;

– определять ресурсы, необходимые для реализации выбранных им стратегий на практике (производство: оборудование и технологии, поставки: сырьё и полуфабрикаты, финансы, маркетинг, кадры, информационное обеспечение управленческой деятельности и др.);

– формировать продуктовый ассортимент, пользующийся на рынке повышенным спросом, и разработать соответствующие ему товарные стратегии;

- определять ценовые стратегии хозяйственного объекта и выявлять основные факторы, влияющие на решения, связанные с установлением и корректировкой цен;
- разрабатывать стратегии распределения продукции, вести программы по формированию спроса и стимулированию сбыта (ФОССТИС), а также обеспечивать планирование, управление и контроль за дальнейшим функционированием выбранного для исследования хозяйственного объекта;
- формировать покупательский спрос с помощью эффективных рекламных стратегий;
- оценивать степень риска по каждому мероприятию разработанной программы.

Последовательность решения кейс-ситуации

1 шаг. Выбор хозяйственного объекта для исследования, в качестве которого может быть выбрана любая корпорация или предприятие.

2 шаг. Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.

3 шаг. Выявление и определение симптомов проблемы, для чего следует прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации, используя такие индикаторы, как «уровень конкуренции в отрасли», «ассортимент», «качество обслуживания», «диапазон цен», «методы продвижения», «группы потребителей», «степень предпринимательского риска», «динамика показателей объёмов реализации», «доля рынка», «норма прибыли», «рекламации клиентов» и др.

4 шаг. Анализ причин возникновения проблемы. При этом для каждого симптома выявляются основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия

конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

5 шаг. Определение состава действий по смягчению проявления проблемы, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает хозяйственный объект, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению его основной деятельности.

6 шаг. Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

Все этапы решения кейс-ситуации должны быть кратко отражены в отчёте по изложенной выше структуре или презентации, подготовленной на основе компьютерной программы «Power Point».

Оценка результатов проводится преподавателем, который опирается как на формальные элементы (демонстрация студентами понимания соответствующих понятий, структура представленных материалов, наличие решения и т.д.), так и неформальные (возникновение полезных ассоциаций, применение творческого подхода, разработка предложений, основанных на использовании нетривиальных методов, средств и технологий).

Задания

1. Анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на рынке по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции хозяйственного объекта на основе составления карты

стратегических групп основных «игроков» в отрасли; анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха (КФУ), обеспечивающих дальнейшее продвижение хозяйственного объекта на рынке и повышение получаемой им прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

2. Изучение ресурсов и конкурентных возможностей хозяйственного объекта, предполагающее проведение PEST-/STEP-/GETS-анализа SWOT-анализа среды, в которой он непосредственно работает.

3. Определение конкурентной устойчивости хозяйственного объекта, т.е. проведение его стратегического позиционирования, предполагающего нахождение критериев (в т.ч. «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.), позволяющих более чётко выделить исследуемую компанию на рынке в сравнении с её основными конкурентами.

4. Формулирование стратегического видения и миссии.

5. Постановка новых приоритетных целей.

6. Разработку эффективной конкурентной стратегии, базирующейся на имеющихся в распоряжении хозяйственного объекта, компетенций и конкурентных возможностей.

7. Обоснование выбранной стратегии, в основу которой могут быть положены, к примеру, национальные традиции, эксклюзивный продуктовый ассортимент, оптимальное соотношение цена/качество, ориентация на целевые группы потребителей, повышение качества обслуживания клиентов, применение прогрессивных маркетинговых технологий, формирование оригинального имиджа, престижность торговой марки, выход на новые географические рынки и т.п.

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

9.3. Иные материалы

КЕЙС-СИТУАЦИИ ДЛЯ РАЗБОРА НА СЕМИНАРАХ И ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ЗАДАНИЕ 1

Неуправляемая корпорация

Кейс

В настоящий момент московская компания ABC объединяет в себе семь направлений деятельности:

1. Общественное питание на железнодорожных вокзалах Москвы (7 кафе).
2. Производство пластмассовых компонентов в Подмосковье для машиностроительных предприятий (в основном) Центрального региона РФ (1 предприятие).
3. Техническое обслуживание автомобилей ВАЗ в Москве (1 станция).
4. Тюнинг ВАЗ (1 ателье при СТО).
5. Неэксклюзивная дистрибуция Honda Power Systems (HPS) по Центральному и Северо-Западному регионам РФ (1 компания).
6. Дилерство Honda Power Systems в Москве (при дистрибуторской компании, единый склад).
7. Розничная торговля элитными подарками в Москве (3 магазина).

Головной (управляющей) компании в де-юре не существует. В офисе, где размещены дистрибуторский и дилерский бизнесы HPS периодически проводится «Совет директоров» (см. рис.). Там же располагается оплачиваемое из консолидированной прибыли направлений «Сервисное подразделение», исполняющее следующие функции (теоретически, для всех направлений):

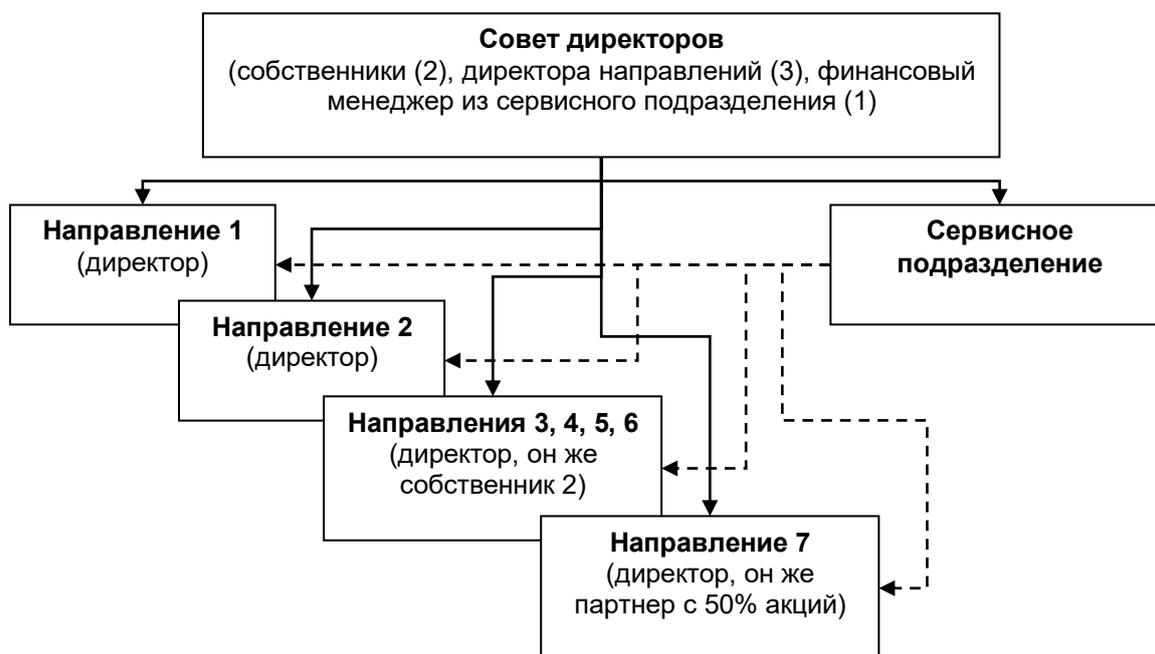
- Юридическое обслуживание;
- Финансовое обслуживание;
- Маркетинговые исследования, планирование и поддержка продвижения (реклама);
- Управление персоналом (подбор, найм, учет, оценка, мотивация).

Сведения о существующих направлениях портфеля и идеи собственников об их развитии приведены в таблице:

Бизнес-единицы	Долевое участие ABC	Приоритет у собственников ABC	Рынок	Окружение	Доля рынка (для данной отрасли)	Состояние	Перспективы
1. Кафе	100%	3	Стабильный	Стабильное	Малая	Стабильное	Возможно некоторое (20-30% в терминах выручки) расширение.
2. Пластмассовое производство	85%	2	Растущий	Меняющееся, непонятное	Средняя	Растущий спрос, оборудование пока не окупилось	Предполагается увеличение мощностей в 1,5-2 раза, а также прямая интеграция (создание

							сборочного конвейра).
3. СТО ВАЗ	100%	3	Стабильный	Стабильное	Малая	Стабильное	Возможна продажа. Расширение не предполагается.
4. Тюнинг ВАЗ	100%	3	Растущий	Меняющееся, понятное	Малая	Успешное начало, небольшое количество заказов	Возможно незначительное расширение.
5. HPS - дистрибуция	75%	1	Растущий	Меняющееся, понятное	Большая (№1 в целевых регионах)	Рост за последние 3 года более чем в 8 раз.	Предполагается охват всей РФ.
6. HPS - дилерство	100%	1	Растущий	Стабильное	№1 в Москве	Растущие продажи	Предполагается экспансия в регионы.
7. Магазины подарков	50%	2	Растущий	Меняющееся, непонятное	Средняя	Рост примерно в 3 раза за 2 года	Предполагается открытие еще 4 магазинов.

Существующая принципиальная структура управления представлена на рисунке:



Для взаимодействия Совета директоров, направлений, бизнес-единиц в направлениях, а также сервисного подразделения не существует работающих формальных процедур. Координация централизована. Верхние уровни управления перегружены проблемами нижнего уровня, кроме того, собственники вовлечены в межфункциональный арбитраж и проблемы операционной рутины внутри функциональных отделов как в направлениях, так и в сервисном подразделении. Взаимодействие по горизонтали затруднено, а в слабо связанных направлениях отсутствует вовсе. Регулярно возникают вопросы об уровне полномочий и ответственности директоров и менеджеров, происходят конфликты.

Распределение ролей собственников закрепилось исторически. Один из собственников, в основном, предпочитает ведение инвестиционных проектов (создание новых бизнесов «до сдачи в эксплуатацию»), другой стремится контролировать направления, генерирующие основную часть денежного потока. Кроме того, собственниками «по желанию» практикуется кратковременное участие в работе каждого бизнеса. Можно утверждать, что жесткого закрепления ответственности по направлениям за каждым из них нет.

Несмотря на то, что часть направлений находится в доле собственности, ABC стремится определять стратегию их всех. У ABC существуют идеи по укреплению позиций в существующих направлениях, а также по модификации портфеля. Так, основная линия развития компании с точки зрения собственников – диверсификация, т.е. создание новых высокодоходных бизнесов и замещение основного источника доходов достаточно большим числом других (сегодня наблюдается высокая степень зависимости от Honda Power Systems – 80% оборота и 45% прибыли, при этом риски работы с одним поставщиком оцениваются как весьма высокие).

У собственников есть понимание, что скорость и качество роста их бизнеса уже не зависит так сильно как прежде от их личного участия в управлении.

Можно резюмировать, что собственники создали довольно крупный бизнес с набором более или менее значимых и устойчивых конкурентных преимуществ, а также рядом системных проблем, которые позволяют говорить о потере управляемости. На решении последних собственники и намерены сконцентрировать свое внимание:

Проблема 1. Отсутствие механизма стратегического управления портфелем бизнес-единиц, что не позволяет принимать рациональные решения о сроках и объемах инвестиций в существующие бизнес-единицы, о пополнении портфеля новыми бизнесами, о продаже части портфеля.

Проблема 2. Отсутствие ясной структуры отношений между управляющим центром и бизнес-единицами, что не позволяет собственникам делегировать функции оперативного управления топ-менеджерам компании.

Проблема 3. Неполная прозрачность операционной деятельности компании для собственников, что делает неизбежным финансовое планирование «снизу вверх» и порождает сомнения в соблюдении топ-менеджментом и руководителями бизнес-единиц интересов акционеров.

Задания:

1. Отнеситесь критически к планам собственников и предложите свой вариант портфельной стратегии.
2. Предложите организационную структуру (корпоративного уровня), отвечающую предложенной вами портфельной стратегии.
3. Выберите адекватную модель корпоративного центра, не противоречащую идеям главных акционеров. Объясните, как распределяются основные функции в выбранной вами модели.

ЗАДАНИЕ 2

Корпоративная роль Unilever

Кейс

Бизнес *Unilever* состоит в производстве и дистрибуции продуктов питания, моющих средств и средств личной гигиены. Компания развила определенные компетенции, позволившие корпоративному центру стать эффективным менеджером определенной части портфеля бизнес-единиц. При этом другая часть портфеля не управлялась так же хорошо.

Unilever – децентрализованная корпорация, традиционно размещающая самые большие склады в стране регионального менеджера. Она обладает отличной технологической базой и централизованными исследовательскими лабораториями. Она точно ориентирована на покупательские сегменты через мастерство в разработке продукции и брэндинг. Кроме того, она реализует весьма необычный процесс управления человеческими ресурсами, отслеживая прогресс 20000 менеджеров, большая часть которых т.н. «экспаты».

Умения, ресурсы и культура корпоративного центра *Unilever* хорошо совпадали с факторами успеха и потребностями бизнес-единиц. Ориентированные на обслуживание регионов, продуктовые бизнесы нуждались в поддержке центра при оценке потенциала новых продуктов в глобальном масштабе. Бизнес-единицы получали значительное преимущество за счет экспертизы глобальных рынков и разработок продукции, проводимых центром. Долгий опыт *Unilever* подсказывал, что централизованные усилия в разработке новых продуктов являются правильной политикой. Соответственно, на бизнес-единицы оказывалось давление в принятии этой политики, а не в развитии собственных продуктовых компетенций.

В течение последних 20 лет *Unilever* фокусировал портфель бизнесов. Компания избавилась от производителей кормов для животных, чайных плантаций и ряда специализированных химических производств, поскольку все они не входили в число «своих» бизнесов (см. рис.). Специализированные химические производства часто глобальны, т.е. оперируют с одной точки по всему миру, в то время как производители потребительских товаров «мультилокальны», т.е. разделены на подразделения, которые обслуживают конкретные регионы. *Unilever* лучше понимал мультилокальные бизнесы, нежели глобальные. Притязания на поддержку центра со стороны химических производств и чайных плантаций также существенно отличались от потребностей бизнесов, занятых потребительской продукцией. Компетенции центра *Unilever* в маркетинге, жировых технологиях и разработке новых продуктов приносили мало пользы.

На рисунке продуктовые бизнесы *Unilever* размещены в секторе наибольшей привлекательности по причине лучшего сочетания компетенций центра и потребностей бизнес-единиц. Компании, связанные с производством моющих средств постепенно глобализировались, в основном за счет стран с развивающейся экономикой, и *Unilever* утрачивал долю рынка, проигрывая корпорациям с более централизованным подходом к корпоративному управлению. Соответственно, эти бизнесы размещены на границе «своих». Парфюмерия и косметика, часть дивизиона персональных средств, также были глобальны, и требовали подхода, с которым *Unilever* был не слишком хорошо знаком. Это привело к тому, что на рисунке эта группа бизнесов позиционирована хуже, чем продуктовые.

В 2000 году *Unilever* реорганизовался для того, чтобы отразить описанные различия. В общем, компания разделилась на два дивизиона – продуктовый бизнес и бизнес средств личного и домашнего ухода. Такая реформа позволила персоналу корпоративного центра развивать особые компетенции, требуемые спецификой дивизионов.

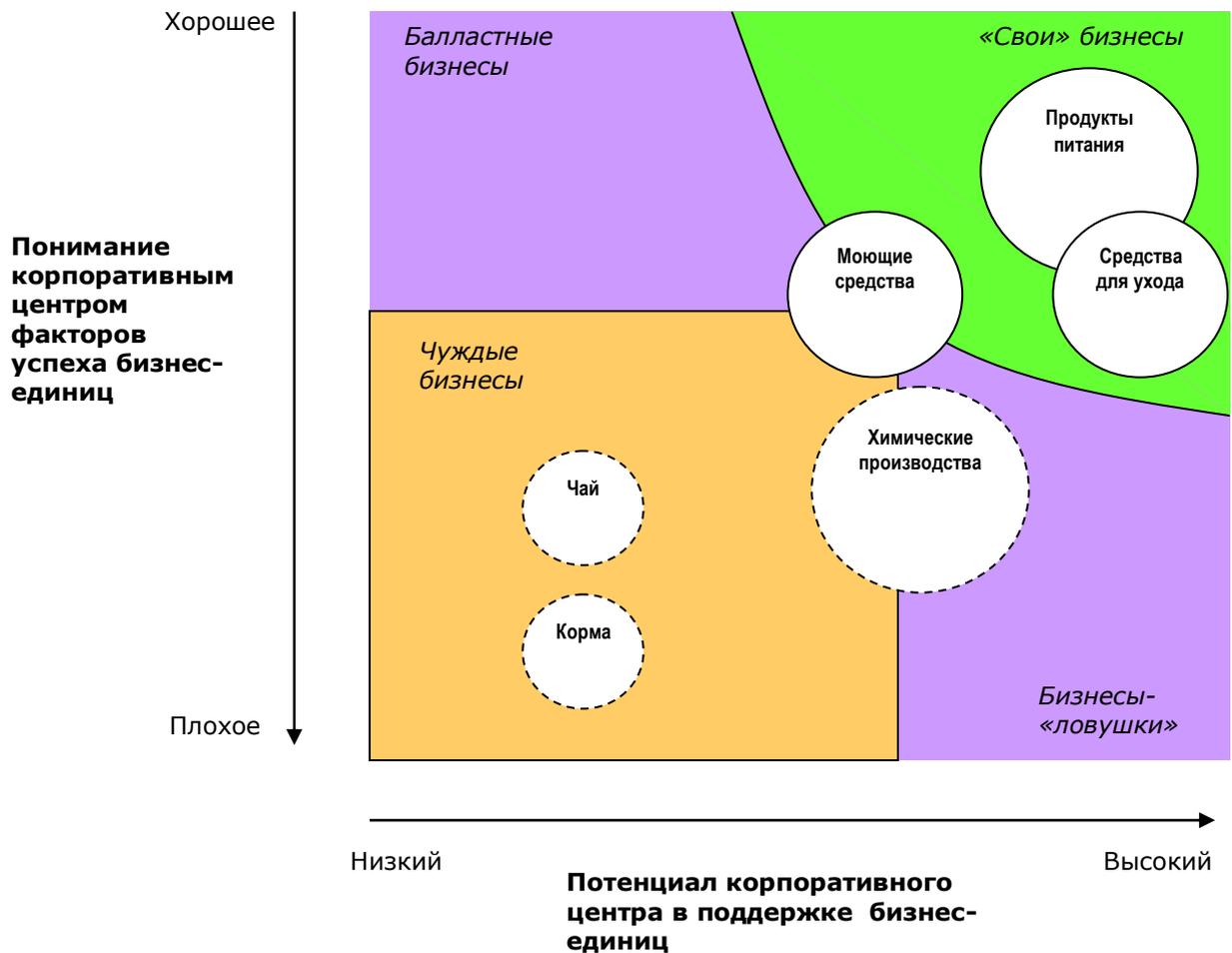


Рис. Родительская матрица *Unilever*

Вопросы:

1. Как результаты такого портфельного анализа могут отличаться от результатов, полученных при анализе корпорации по методу БКГ?
2. В чем преимущества и недостатки создания двух дивизионов в 2000 году? Может быть, *Unilever* следует рассмотреть вариант полного разделения (т.н. *de-merger*)?

ЗАДАНИЕ 3

Campbell Soup

Балансирование портфеля с помощью матриц Boston Consulting Group и General Electric

Кейс

Компания Campbell Soup прославилась своими консервированными супами. Особая технология консервирования гущенных супов, разработанная основателем компании Джоном Доррансом в начале прошлого века, значительно снижала издержки на производство и распространение. Благодаря Джону в компании утвердились прогрессивные технологии и безоговорочный приоритет высокого качества. В 1954 году компания стала акционерным обществом с контрольным пакетом в руках семьи Доррансов. До сих пор из 16 членов совета директоров четверо приходится внуками Доррансу-старшему.

Не смотря на то, что консервированные супы оставались ключевым товаром, компания со временем начала производить и другие продукты: хлебобулочные изделия Pepperidge Farm, замороженные завтраки Swanson, соленья Vlasic, макаронные изделия Franco-American, корм для животных Recipe, шоколад Godiva, кроме того, создала сеть ресторанов быстрого питания.

Компания Campbell Soup вошла в новое тысячелетие с ворохом забот: производственные подразделения компании работали не так эффективно, как хотелось бы, не оправдывались ожидания стабильного роста цен на акции. Компания Campbell Soup сменила двух управляющих за последние два десятка лет, бизнес портфель компании неоднократно пересматривался и претерпевал изменения, но разработать такую стратегию дифференциации компании, которая обеспечила бы рост объемов продаж и соответственно прибыли, так и не удалось. Рост производительности оказывался временным, а результат преобразований приносил одни разочарования.

Портфель компании Campbell Soup при Гордоне МакГоверне.

Гордон МакГоверн был приглашен на пост управляющего компанией Campbell Soup в 1980 году. До этого назначения он в течение 12 лет возглавлял подразделение Pepperidge Farm, в прошлом самостоятельную компанию, которая была приобретена Campbell Soup в 1961 году. За то время пока МакГоверн стоял у руля, годовые продажи Pepperidge Farm увеличились с 60 млн.\$ до 300 млн.\$.

Приняв пост главы Campbell Soup, МакГоверн стал реализовывать те элементы стратегии, которые способствовали успеху Pepperidge Farm.

Ключевые факторы успеха:

1. *Ориентация на потребителя и немедленная реакция на потребительские предпочтения.*
2. *Творческий подход и готовность к эксперименту.*
3. *Повышение эффективности производства.*

Цели:

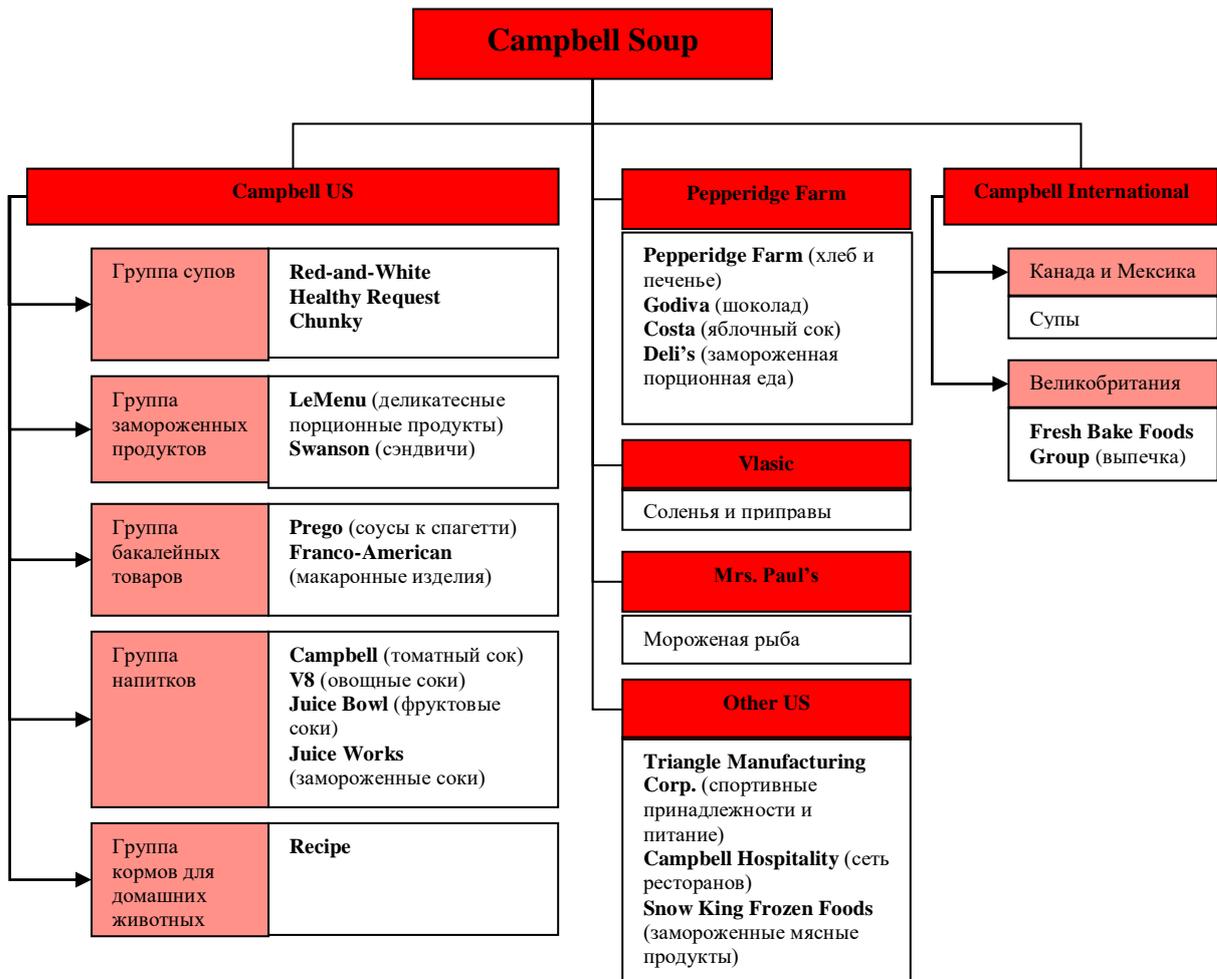
1. *Ежегодное увеличение доходов на 15%.*
2. *Ежегодный рост объема производства на 5%.*
3. *Ежегодный рост продаж на 5%.*
4. *Увеличение акционерного капитала на 18% в 5-летний срок.*

Стратегия:

Разработка и внедрение новых товаров, в частности посредством приобретения небольших, быстрорастущих компаний, выпускающих качественные товары, не входящие в ассортиментную группу Campbell Soup, с целью лучшего удовлетворения потребностей потребителей.

В течение 10 лет компания Campbell Soup приобрела более десятка компаний, в том числе и за рубежом – в Европе, Мексике, Австралии. Компания ежегодно выделяла около 40 млн. \$ на поддержку новых предприятий и разработку новых товарных групп, и более 300 млн.\$ на маркетинговые исследования, модернизацию оборудования и обновление технологий.

Структура портфеля компании Campbell Soup к 1989 году выглядела следующим образом:



Несмотря на то, что на первых этапах стратегия МакГоверна оправдывала себя, к концу 1989 года стало ясно, что компания слишком увлеклась нововведениями, пренебрегает традиционными продуктами, и уделяет мало внимания достижению целей по издержкам и прибыли. Акционеры были не довольны финансовыми показателями последних лет, независимость компании была под угрозой. На смену МакГоверну был приглашен Дэвид Джонсон – человек, который успел заявить о себе как о блестящем управленце и в свое время спас от развала компанию Gerber Products.

Портфель компании Campbell Soup при Дэвиде Джонсоне.

Дэвиду Джонсону предстояло поправить положение дел. Портфель компании Campbell Soup значительным образом разросся за последние несколько лет, был слишком “пестрым”, его структура и принцип объединения товарных групп в подразделения требовал пересмотра. Дэвид Джонсон переформулировал стратегию Campbell Soup:

Ключевые факторы успеха:

1. Использование потенциала торговой марки.
2. Поощрение личной инициативы сотрудников.
3. Сохранение независимости компании.

Цели:

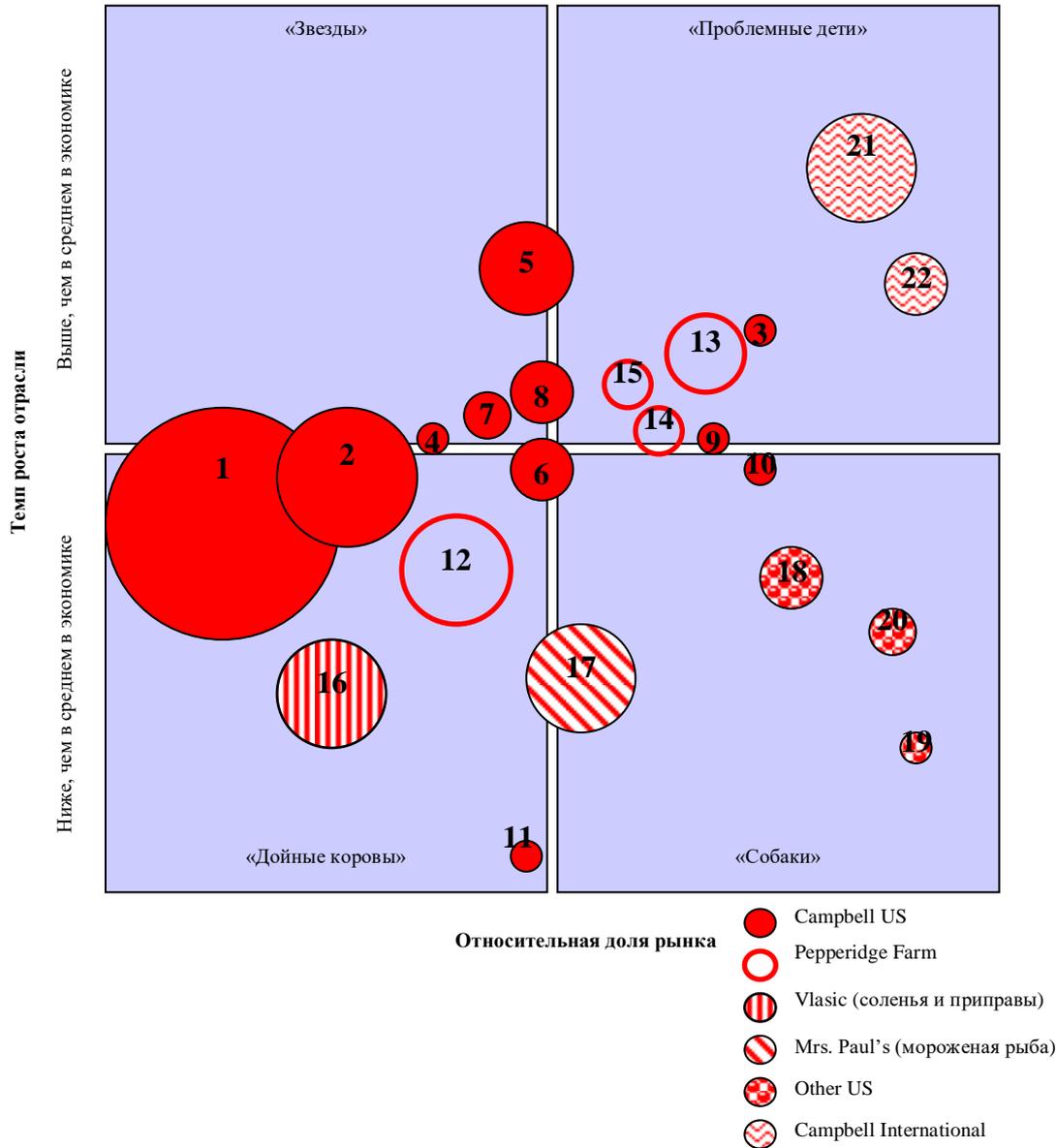
1. Ежегодное увеличение доходов на 20%.
2. Повышение окупаемости инвестиций на 20%.
3. Повышение окупаемости денежных активов на 20%.

Стратегия:

1. Реорганизация всех подразделений компании с целью сокращения низкопроизводительных и не имеющих стратегической важности.
2. Развитие за счет наращивания продаж самых популярных марок.
3. Освоение внешних рынков за счет использования базовых компетенций.

4. Все новые продукты должны обладать потенциалом достижения 3 финансовых целей – доход, окупаемость, наличность.

Создание новой эффективной компании начиналось с тщательного анализа бизнесов компании. Вот как выглядел портфель Campbell Soup в координатах матрицы BCG:

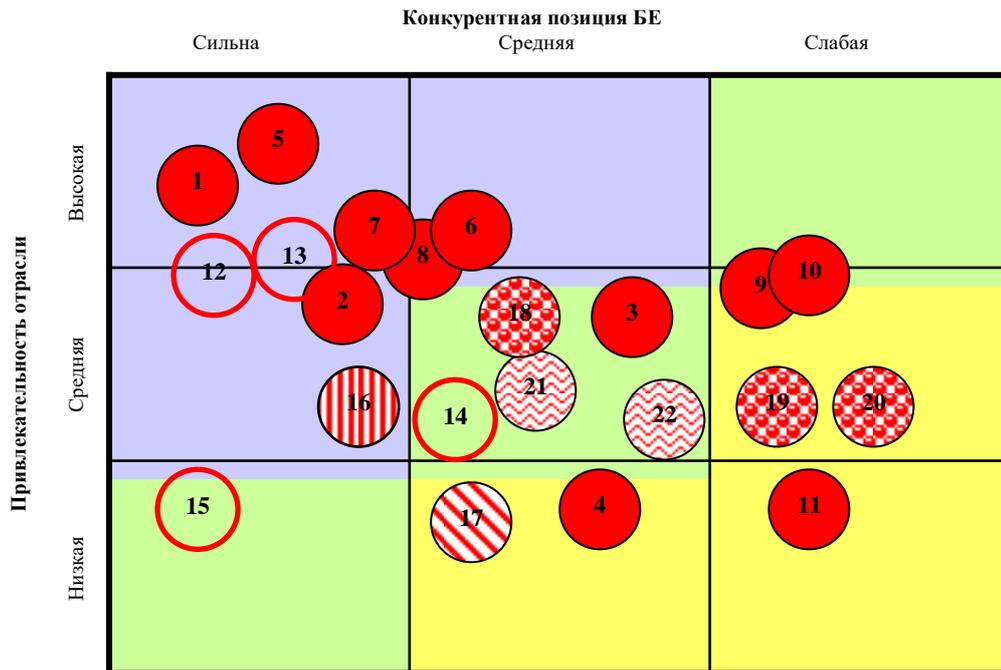


● 1	Red-and-White	○ 12	Pepperidge Farm (хлеб и печенье)
● 2	Остальные супы	○ 13	Godiva (шоколад)
● 3	LeMenu (порционные продукты)	○ 14	Costa (яблочный сок)
● 4	Swanson (сэндвичи)	○ 15	Deli's (замороженная порционная еда)
● 5	Prego (соусы к спагетти)	▧ 16	Vlasic (соленья и приправы)
● 6	Franco-American (макаронные изделия)	▨ 17	Mrs. Paul's (мороженая рыба)
● 7	Campbell (томатный сок)	▩ 18	Triangle Manufacturing (спорттовары и питание)
● 8	V8 (овощные соки)	▪ 19	Campbell Hospitality (сеть ресторанов)
● 9	Juice Bowl (фруктовые соки)	▩ 20	Snow King Frozen Foods (замороженные мясные продукты)
● 10	Juice Works (замороженные соки)	▪ 21	Канада и Мексика (супы)
● 11	Recipe (корм для дом. животных)	▪ 22	Fresh Bake Foods Group (выпечка)

Анализ портфеля с помощью матрицы BCG раскрыл финансовый аспект взаимодействия между бизнес единицами. Видно, что Группа супов, Vlasic и Pepperidge Farm (хлеб и печенье) являлись основными источниками финансирования других подразделений компании (“дойными коровами”). Многие вновь приобретенные компании, такие как Juice Bowl, Deli’s, Mrs. Paul’s, Triangle Manufacturing, Snow King Frozen Foods, а так же группы, входящие в подразделение Campbell International, оказались в зоне “Проблемных детей” или даже “Собак”. Доля рынка этих компаний небольшая (в соответствии со стратегией компания приобретала небольшие предприятия), при этом отрасли, в которых они оперировали, были быстроразвивающимися. Матрица BCG – инструмент, позволяющий в первом приближении посмотреть на диверсифицированную корпорацию через призму поступлений денежных средств от разных хозяйственных подразделений и потребности в них, что является наиболее важным шагом к пониманию финансовых аспектов корпоративной стратегии.

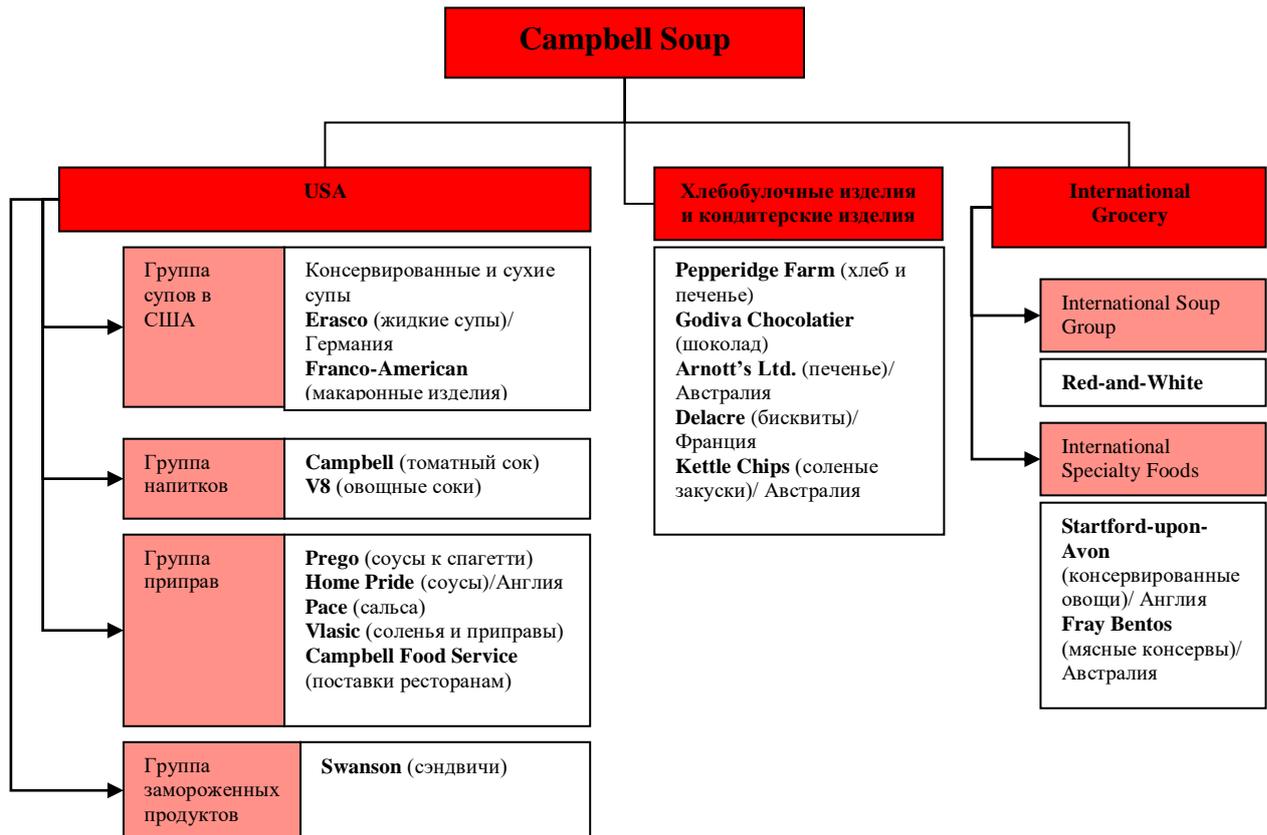
Тем не менее, мог ли Джонсон принимать решения о балансировании портфеля крупной диверсифицированной компании, такой как Campbell Soup, исходя только из данных о темпах роста отрасли и относительных долей рынка бизнес-единиц? Что делать с такими бизнес-единицами, как Franco-American или Swanson, которые работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка находится где-то посередине? Ведь конкурентное преимущество не всегда заключается именно в значительной доле рынка или способности бизнес единицы постоянно уменьшать издержки.

Для того, чтобы верно оценить долгосрочную привлекательность бизнес-единиц, Джонсону следовало принять во внимание ряд других факторов: объемы рынков, на которых работает компания и прогнозы их роста, как в США, так и на рынках других стран; ресурсное соответствие компании отраслям, в которых компания будет оперировать в будущем; конкурентоспособность продуктов, находящихся в портфеле компании, популярность и репутация брэндов. Иными словами, портфель следовало проанализировать с помощью матрицы *General Electric (GE)*:



(В матрице GE используются взвешенные показатели конкурентоспособности бизнес единиц и привлекательности отрасли. Анализ матрицы дает ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона или сбор урожая (сокращение), однако разработка конкретных стратегий и принятие решений том, как именно поддержать те или иные бизнесы и что именно делать на том или ином рынке остается прерогативой стратега.)

В конечном итоге, Джонсон принял решение реформировать компанию следующим образом: ключевыми направлениями производство супов, соусов и других приправ, кондитерских изделий и консервов.



Таким образом, из 6 подразделений компании было сформировано 3, которые обладали большей синергией с точки зрения производства, дистрибуции, других know-how, работали на усиление ведущих брендов компании, были более сфокусированы с точки зрения отрасли и целевых групп потребителей. Международные бренды были интегрированы в соответствующие продуктовые подразделения, что так же способствовало повышению управляемости компании.

Задание:

1. Если матрица GE обладает преимуществами перед матрицей БКГ, для чего Джонсон начинал исследование портфеля с помощью последней?
2. В каких случаях можно ограничиться применением только одного из методов балансирования портфеля?

Пример вычисления рейтингов для матрицы GE

Критерий привлекательности	Комментарий	Вес Сумма = 1,00	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Объем рынка и прогноз роста	При прочих равных крупные отрасли привлекательнее мелких, быстро развивающиеся – привлекательнее медленно развивающихся	0,10	5	0,50
Интенсивность конкуренции	Слабо конкурентные отрасли привлекательнее жесткой конкуренцией	0,25	8	2,00
Стратегическое и ресурсное соответствие отраслям в бизнес портфеле	Привлекательнее та отрасль, в которой цепочки ценности стратегически соответствуют цепочкам ценности подразделений компании	0,15	5	0,75
Ресурсная база	Чем больше ресурсов компании необходимо приобретать дополнительно для того, чтобы успешно оперировать в отрасли, тем менее она привлекательна	0,15	7	1,05
Возможности и угрозы	Отрасли с минимальными угрозами и максимальными возможностями привлекательнее	0,05	6	0,30
Сезонные и циклические колебания	Отрасли, в которых наблюдаются сезонные колебания и которые подвержены сильной зависимости от макроэкономических циклов, менее привлекательны	0,05	4	0,20
PEST факторы	Чем меньше ограничений, угроз и государственного регулирования, тем более привлекательна отрасль	0,05	2	0,10
Прибыльность отрасли	Отрасли с хорошей прибылью и окупаемостью инвестиций привлекательнее.	0,10	4	0,40
Перспективы отрасли и предпринимательский риск	Отрасли с плохо прогнозируемым будущим менее привлекательны, особенно в сочетании с высокими требованиями к ресурсной базе	0,10	5	0,50
Итоговый рейтинг привлекательности отрасли				5,80

Критерий конкурентоспособности	Комментарий	Вес Сумма = 1,00	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Относительная доля рынка	Отношение доли рынка компании к доле рынка крупнейшего конкурента в отрасли	0,15	5	0,75
Относительные издержки производства	В случае если подразделение конкурирует по цене, то издержки должны соответствовать уровню лидера по издержкам	0,20	8	1,60
Конкурентоспособность по свойствам товара	Чем лучше свойства товара, которые ценит покупатель, тем выше конкурентоспособность	0,05	7	0,35
Возможность влияния на поставщиков и покупателей, альянсы с поставщиками	Возможность влияния указывает на конкурентную силу, а налаженное сотрудничество укрепляет позицию компании	0,10	6	0,60
Стратегическое соответствие с другими подразделениями компании	Стратегическая синергия увеличивает успех бизнес-единицы	0,15	7	1,05
Технологические и инновационные возможности	Инновации и использование новейших технологий как правило являются залогом конкурентоспособности	0,05	4	0,20
Соответствие конкурентного преимущества компании ключевым факторам успеха	Соответствие внутреннего потенциала внешней среде повышает конкурентоспособность	0,01	7	0,70
Популярность и репутация брендов	Ценный бренд – один из самых сильных конкурентных преимуществ	0,10	4	0,40
Относительная прибыльность	Показатель окупаемости инвестиций выше чем средний по отрасли – залог прочной конкурентной позиции	0,10	5	0,50
Итоговый рейтинг конкурентоспособности				6,15

ЗАДАНИЕ 4

Стратегические группы в MBA Нидерландов

Keyis

В Нидерландах существуют три типа учебных заведений, реализующих программы MBA: традиционные университеты, коммерческие бизнес-школы и политехнические институты.

- Традиционные университеты предлагают широкий спектр предметов, проводят исследования и набирают как отечественных, так и зарубежных студентов. Их программы более академические, нежели профессиональные. Университетская степень обычно ценится в Голландии выше, чем диплом политехнического института.
- Бизнес-школы появились сравнительно недавно. Их продукт – исключительно программы MBA. Большинство из них сгруппировано в центре страны. Обучение строится на практических примерах, поэтому его предпочитают работающие менеджеры. Многие студенты уже имеют дипломы университетов или политехнических институтов. Некоторые из бизнес-школ аккредитованы на национальном уровне.
- Политехнические институты (по-голландски Hogescholen) набирают студентов в регионах и предлагают программы, более ориентированные на практическое применение, нежели на развитие концептуального мышления. Некоторые из них предлагают программы MBA, обычно в кооперации с британскими университетами.

Рис. 1 показывает, как три типа заведений позиционированы в отрасли в терминах географического охвата и «ориентации».

Рис. 2 демонстрирует барьеры, которые препятствуют учебным заведениям перемещаться в другие группы (эти барьеры происходят из специфики внутренних ресурсов групп). Например, если бы бизнес-школа попыталась бы войти в группу традиционных университетов, ей бы потребовалось создать репутацию исследовательского и инновационного центра. Бизнес-школы не заинтересованы в проведении научных исследований по причине высокой затратности последних и неясных перспектив окупаемости. Наоборот, движение университетов в направлении бизнес-школ натолкнулось бы на нехватку у первых умений обеспечить практическое обучение и отсутствие опыта обучения «взрослых».



Рис. 1. Стратегические группы в MBA Нидерландов



Рис. 2. Барьеры мобильности

Рис. 3 показывает, где в отрасли может найтись «стратегические пустоты». Эти пустоты создаются из-за перемен в макроокружении отрасли, в данном случае – глобализации и развития информационных технологий. Это могло бы обеспечить голландским бизнес-школам возможность интернационализации. Однако, это же приводит к усилению угрозы прихода на голландский рынок международных конкурентов. Информационные и коммуникационные технологии помогают студентам учиться из дома или из офиса, но также направляют их на поиск альтернатив за рубежом. Американские и британские учебные заведения поставляют «содержание» через Интернет, получая локальную поддержку от голландских партнеров.

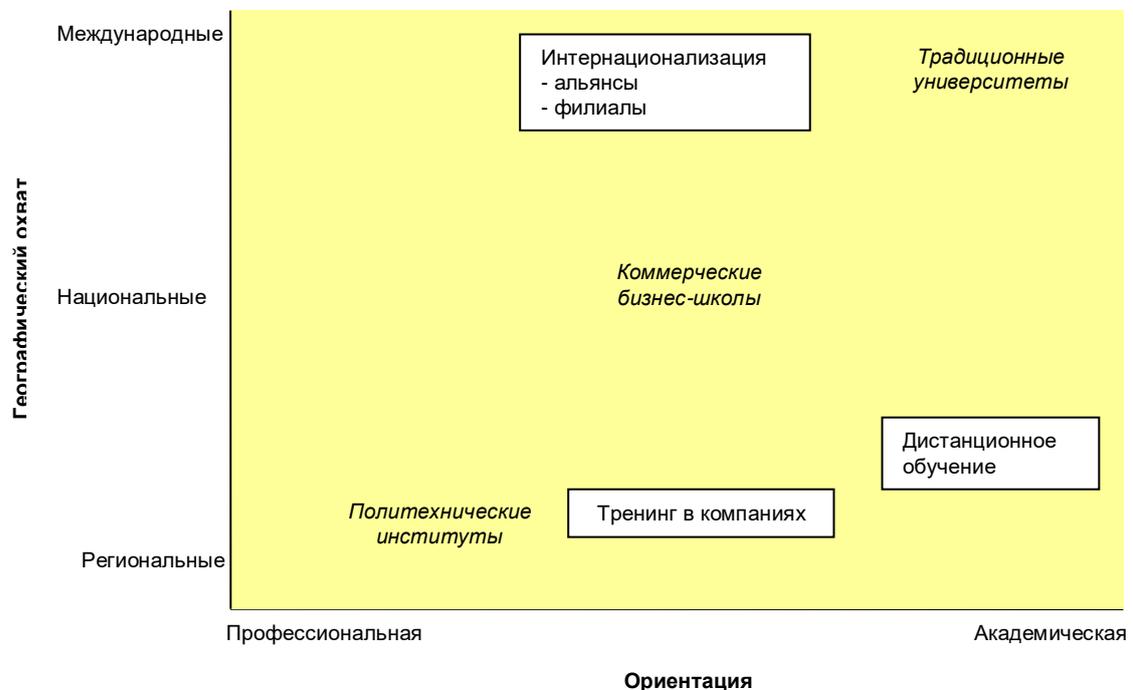


Рис. 3. «Стратегические пустоты»

Вопрос для обсуждения:

Как этот анализ может сказаться на дальнейшем поведении участников трех стратегических групп? Предложите свои сценарии.

ЗАДАНИЕ 5

Стратегические проблемы АО «Промтрактор»

История АО «Промтрактор» способна поразить воображение как специалистов, так и простых наблюдателей. Первые наверняка внесут ее в академические анналы как редкий опыт перестройки предприятия за счет скудных собственных ресурсов в условиях колоссального спада производства. Оказывается, можно сделать менеджеров инициативными и иметь полный контроль над ними, можно раздробить машиностроительный гигант на десятки мелких фирм и в то же время сохранить производство основного продукта, да еще финансировать НИОКР. А неспециалисту будет удивительно, что, несмотря на все усилия, история может закончиться ничем. Но это правда, потому что дело происходит с такой отраслью, где одних внутренних реформ мало для реального подъема предприятия.

Как и любой российский директор, Игорь Миронов, управляющий «Промтрактора», хоть во сне перечислит причины, объективно мешающие развитию его предприятия. Правда, в отличие от иных своих коллег он имеет на то веские основания. Сам факт существования гигантского завода тяжелых карьерных тракторов на просторах Поволжья — вдаль и от глубоких карьеров, и от тех, кто поставляет сюда сырье и материалы, — не самый ординарный случай даже для плановой экономики (по рассказам старожилов). В начале 70-х годов руководство Чувашии обратилось в ЦК партии с просьбой решить демографическую проблему в Чебоксарах, где ощущалась нехватка мужского населения.

Москва тогда вынашивала планы поворота рек — они-то и подтолкнули к строительству завода (что уж здесь говорить о рыночной системе хозяйствования!).

В начале 1990-х у «Промтрактора», как у всех, начались неприятности: был практически потерян рынок сбыта в странах СНГ и СЭВ, неуклонно сокращался внутренний рынок из-за ухудшения ситуации в рудодобывающих отраслях, угольной промышленности. Кроме того, завод подсадило родное правительство, взяв в 1992 г. связанный кредиту правительства США на 200 млн. долл. На эти деньги для «Газпрома» была закуплена техника аналогичного класса у фирмы «Катерпиллер». Таким образом, потребность в отечественных промышленных тракторах была сильно подорвана. Учитывая, что «Промтрактор» был монопродуктовым предприятием, причем более 70% производства составляли две устаревшие модели со слабыми рыночными характеристиками и завышенными ценами, понятно, почему производство упало на порядок — с 2166 штук в 1990 г. до 215 штук в 1995-м.

К 1996 г. кредиторская задолженность составляла более 213,3 млрд. рублей. Оборотных средств не хватало даже для такого мизерного объема выпуска. Задолженность по заработной плате достигла шести месяцев, хотя число работников предприятия сократилось с 25 тыс. до 16 тыс. человек. «Затраты не снижались, новых бизнесов почти не было. В руководстве были чистые производственники, не было никакой стратегии, решали частные вопросы. Начался мощный трудовой конфликт, подогретый деятельностью коммунистов в период выборов. Завод практически стоял четыре месяца. После этого было введено арбитражное управление, и Игорь Юрьевич Миронов занял пост внешнего управляющего», — вспоминает начало 1996 г. Валерий Ярмолович, директор по стратегическому планированию.

Кризис предприятия начинается с кризиса стратегии, непонимания своей роли и места в системе хозяйствования. Игорь Миронов начал работу по выводу «Промтрактора» из кризиса, исходя из двух основных предпосылок. Первая — это структурная неспособность завода к новым реалиям и дефицит времени, отпущенного на реформы. «В более или менее благоприятном положении в тяжелой промышленности

находятся, пожалуй, лишь экспортеры и те достаточно редкие предприятия, которые сделали какие-то шаги по реформированию на самых ранних этапах изменения хозяйственных отношений, когда инфляция гасила все промахи и ошибки», — утверждает он. Вторая предпосылка состояла в том, что завод относится к сектору промежуточного потребления, производству средств производства. Всем известна главная диспропорция плановой экономики, когда объем этого сектора производства был неоправданно завышен. Поэтому в его сокращении г-н Миронов видит объективную закономерность: «Значительное число предприятий не способно сохраниться в прежних размерах или даже выжить. Экономика будет облегчаться за счет их "сброса". Вначале у нас не было уверенности, что останемся именно мы».

Эта неуверенность управляющего (своего рода достижение стратегической мысли) предопределила выбор генеральной линии развития завода — диверсификация продуктового портфеля на базе новой организационной структуры. А решение этой задачи, как локомотив, должно было потянуть за собой остальные, внесенные в перспективный план до 2000 г. — сокращение затрат, введение интегрированной функциональной системы управления, привлечение инвестиций и кредитов.

Человеческий фактор всегда является ключевым в управлении. Но в данном случае из-за дефицита времени был запущен самый что ни на есть «героический» сценарий реформ, когда децентрализация происходит в начале, а не в конце пути (в противоположность эволюционному варианту, предполагающему первоочередное внедрение процедур, технологий). В этом случае роль человеческого фактора неизмеримо возрастает, как возрастает и риск потери управления.

Миронов кардинально обновил управленческую команду. В общей сложности завод покинули более двухсот менеджеров высшего и среднего звена (в том числе около 150 человек — по результатам административного и уголовного расследования). «Менталитет — самый консервативный элемент во всей системе, — рассказывает управляющий. Я провожу тактику поэтапного вовлечения работающих в процесс реформ. Когда я пришел, то смог подобрать узкую группу людей, которая начала разработку и внедрение моей концепции развития. Потом, когда был адаптирован и мобилизован верхний этаж, группа стала расширяться. Критерий был один: привлекали тех, кто открыт к новому или, по крайней мере, не потерял способность переориентироваться. Сейчас мы переходим уже на нижние этажи, на уровень мастеров и рабочих. То есть сегодня, спустя два года, общее направление принято всеми — обсуждаются только детали, тактические вещи».

Уверенность в своей команде позволила Миронову совершить крутой вираж даже на фоне «героического» сценария. Дело в том, что начав структурную перестройку вполне классически — в самостоятельные предприятия были выделены вспомогательные и обслуживающие подразделения, а основное производство было разбито на центры финансовой ответственности (ЦФО), — управляющий обнаружил, что ожидаемого прорыва не случилось. Правда, хуже тоже не стало. Что касается дочерних фирм, то одни из них, по словам Валерия Ярмолевича, «работают, может, и без прибыли, но убытков приносят гораздо меньше чем, если бы варились в общем котле», другие «при выделении ныли, что пропадут, а сейчас живут лучше нас, мы от них получаем прибыль». Совсем другое дело — основное производство.

Как ни внедряли в ЦФО бюджетные механизмы, бизнес-планирование, трансфертное ценообразование, в условиях низкого спроса на конечную продукцию все это было скорее игрушками для менеджеров. С другой стороны, по мнению Миронова, «наигравшихся» в управление людей можно смело толкать к более решительным действиям. Поэтому 1 января 1997 года были созданы дочерние предприятия на базе основного производства. Сборочный цех стал заводом «ОАО "Промтрактор СЗ"», цех по изготовлению трансмиссий — заводом «ОАО "Промтрактор ЗТ"» и т.д. Прием сработал. Например, «ОАО "Промтрактор ЗЭФ"» (завод элементов фильтрующих) 70% всей производимой им продукции сегодня продает на «внешнем» рынке, причем объем продаж

увеличивается. Запчасти, изготовленные на «Промтракторе», покупают потребители продукции его прямых конкурентов — *Caterpillar* и *Komatsu*.

Вхождение в рынок для различных цехов неодинаково по эффективности, но в плюсе оказались все. Даже в тех АО, где процент собственных продаж невысок и, казалось бы, должны увеличиться издержки за счет содержания дополнительного управленческого аппарата, этого не произошло. Самостоятельность слишком дорога менеджерам, и они компенсируют затраты на управление за счет экономии по другим статьям.

По прошествии двух лет «Промтрактор» приобрел вид производственно-сбытового холдинга, имеющего 42 дочерних предприятия.

При образовании дочерних предприятий основные фонды завода вносились как 100% уставного капитала, обеспечивая полный контроль материнской компании. Логика управляющего была такова: «Почему я должен отдавать кому-то пакет акций, если за него не платят?»

Безусловно, такая схема акционирования уменьшает риски децентрализации, но всем известно, что в российских условиях нет ничего невозможного. Поэтому как дополнительные инструменты контроля на всех дочерних предприятиях созданы наблюдательные советы во главе с представителями руководства управляющей компании, куда входят также специалисты по финансам, представители дирекции по управлению акционерной собственностью. Существует еще и координационный совет, возглавляемый исполнительным директором «Промтрактора» и регулирующий работу наблюдательных советов. Кроме того, с каждым дочерним предприятием заключен договор, определяющий принципы формирования и распределения прибыли, централизованных средств, внутренних расчетов. А те фирмы, которые работают на выпуск тракторов, связаны еще единым договором о совместной деятельности, который позволил выстроить вертикаль по производству основного продукта в системе юридически независимых предприятий. У всех двадцати с лишним участников единое нормативное поле, единый подход к системе качества (стандарты определяются соответствующей холдинговой службой). Общая диспетчерская обеспечивает оперативное решение производственных проблем. Общее снабжение обеспечивает непрерывность технологического цикла. Договор дает возможность снизить налоговые отчисления. «У нас сегодня смешанная функционально-дивизиональная структура. В рамках основного продукта мы ведем управление по функциям: сбыт, производство, снабжение, — а по другим видам продукции ведем контроль через финансовые инструменты — выполнение бизнес-планов, бюджетов», — поясняет управляющий.

Справедливости ради надо сказать, что все изложенное выше было бы невозможно без решения проблемы задолженности. «В какой-то момент мы осознали, что если мы начнем усиленно гасить задолженность, то у нас не останется оборотных средств и мы прекратим работать. Здесь надо отдавать себе отчет в том, где курица, а где яйцо», — рассказывает Миронов. Поэтому, погасив часть долга, по окончании процедуры банкротства управляющий договорился с кредиторами о рассрочке оставшейся суммы примерно до 2000 г.

В остальном дело было за финансовым менеджментом. И тут «Промтрактор» не оригинален. Санация затрат и поиск внутренних резервов для сокращения издержек — обычные антикризисные меры — дали 79 млрд. рублей экономии, кстати, это более трети общей суммы задолженности. Эффект мог быть намного больше, но здесь вмешались причины объективного характера. Так, возможности энергосбережения на заводе ограничены конструкцией корпусов: высота их составляет 20—25 метров, хотя самые большие грузоподъемные механизмы — не выше 6 метров. Зимой завод тратит бешеные

деньги на отопление (не случайно около половины его общей задолженности составляет долг перед «Чувашэнерго»).

Социальную сферу передавали муниципальным властям целый год. Размеры «социалки», которую содержал завод-банкрот, впечатляли: 11 детских садов, 15 общежитий, пионерский лагерь, Дворец культуры, 2 поликлиники, машиностроительный техникум. Преобразованы в дочерние предприятия лишь те, кто мог сам зарабатывать деньги: база отдыха, комбинат питания и водная станция.

За два года успели не только сбросить балласт, но и создать достаточно развитую систему управления финансами. «У нас есть прогноз баланса на 2000 г. Мы делаем оперативный финансовый план на год, квартал и месяц. Он состоит из бюджета доходов и расходов, бюджета платежей. Созданы органы управления бюджетами, действует единый финансово-расчетный центр по проведению взаимозачетов по внутренним и внешним счетам», — рассказывает Геннадий Сарсадских, и.о. финансового директора. Одна из проблем, которую пытается решить финансовая служба, — учет реализации по бартеру. «У нас в одном тракторе "сидят" десятки наименований продуктов, полученных за него, — от листового проката и комплектующих до топлива и энергоресурсов. А бартер составляет около 90% всей реализации тракторов. Объем работы очень большой, если не сказать огромный», — поясняет г-н Сарсадских.

Особое место в решении этих проблем отводится автоматизации. Со времен социализма на предприятии остался большой отдел АСУ со своим вычислительным центром. До сих пор на столах у руководителей стоят терминалы старой конструкции — свидетели некогда передовых технологий обработки информации. Автоматизированы все основные службы — склад, отдел сбыта, финансовые, кадровые, отдел маркетинга. Но нет связанной интегрированной системы, все работает локальными блоками. «Информация запаздывает. А мы хотим получать в режиме реального времени и чтобы была взаимосвязь между производственным блоком и финансовым, — говорит Валерий Ярмолович. — Поэтому мы купили и внедряем программу управления концерном. Когда мы ее внедрим, все рабочие места, включая финансы, производство, закупки и продажи, будут находиться в единой сети». Полностью новая информационная система должна заработать в начале 1999 г.

«Мы должны отдавать отчет в том, что на тракторном рынке не обеспечим себе тех объемов, которые необходимы для безубыточной работы. Нам надо загружать производственные мощности другим способом», — заявил Миронов, когда пришел на завод. Так началась для «Промтрактора» венчурная деятельность. Ее цель — запускать производство новой продукции, наиболее приближенной к конечному потребителю, к живым деньгам. Развивается она в двух направлениях. Первое — на базе уже существующих подразделений и оборудования создается новый продукт. Второе — под новый продукт ищутся деньги, создаются дочерние предприятия, закупается оборудование.

На начальном этапе реструктуризации преобладал первый подход. Об этом рассказывает г-н Ярмолович: «Так была создана фирма "Стройдеталь". Нашли много неиспользованного оборудования по производству метизов, соединили, поставили людей, начали раскручивать. Другие примеры — "Станкосервис" (ремонтное предприятие), "Литий" (собирает металлолом по заводу и продает его), литейное производство расширило ассортимент для выхода на экспорт». Но постепенно акцент в инновационной деятельности перешел на второе направление. Например, проект «Негое» по производству и продаже стеклопакетов чисто венчурный, он прошел все стадии: идея, бизнес-план, поиск инвестора (им стал ульяновский филиал Инкомбанка), закупка оборудования.

В головной компании и дочерних предприятиях созданы службы развития. Они анализируют производственные и сбытовые возможности, управляют разработкой инновационных проектов, заказывают научно-исследовательские и опытно-конструкторские

работы. Финансирование идет из общего фонда развития (в 1997 г., например, он составлял 22 млрд. руб.). В итоге освоен выпуск более 250 новых видов продукции (здесь и комплектующие к рукавам высокого давления, и композиционные материалы, и кормоизмельчители, и трубосварный стан, и запчасти для импортной техники, и изделия из промышленного трикотажа, а также одежда и обувь). Кроме того, оказывается более 20 видов услуг. Это сыграло не последнюю роль в росте объема реализации (рис. 1).

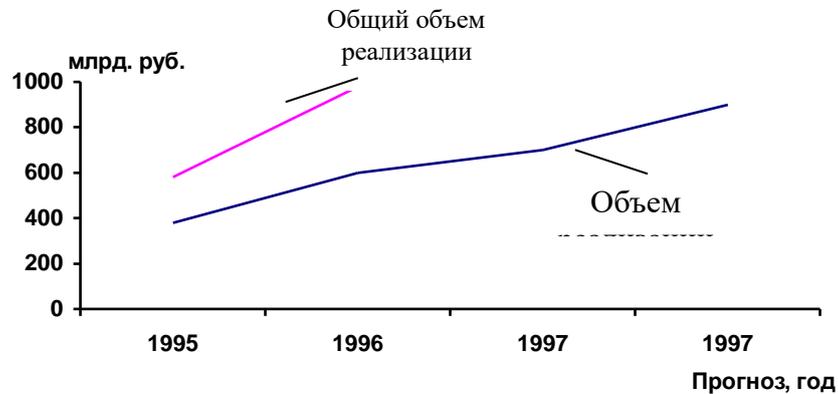


Рис. 1. Динамика реализации продукции холдинга «Промтрактор»

Машиностроительный гигант, делающий деньги на одежде и обуви, — это, как говорится, было бы очень смешно... Действительно, по количеству проданных тракторов в 1997 г. удалось лишь приблизиться к планке предбанкротного 1995 г. (рис. 2). Но и это достигнуто благодаря непрерывным попыткам найти новые, ниши или расширить существующие.

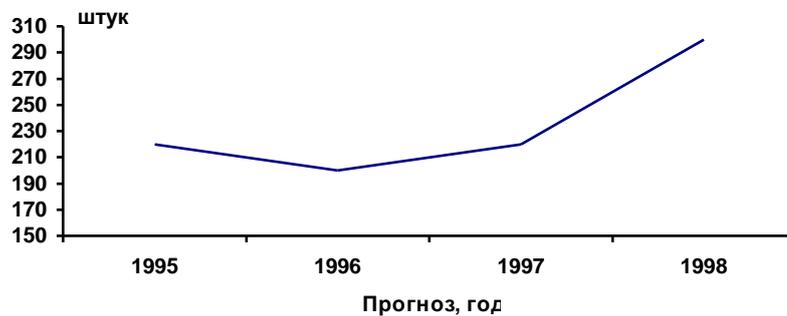


Рис. 2. Динамика продаж тракторов

Служба маркетинга предложила изменить стратегию серийного производства в пользу промышленных тракторов нового класса, которые до этого были в опытных образцах и мелкой серии. В 1997 г. новые модели составили 65% выпуска, на 1998 г. планируется 75%. Оценив растущую потребность «Газпрома» в ремонте изношенных трасс, резко увеличили производство по заявкам трубоукладчиков. Испытывают и готовят к серийному производству еще более легкий трактор в различных модификациях (КБ-8), выходящий на нетрадиционные для завода рынки дорожного и коммунального строительства, лесотехнической промышленности, сельского хозяйства.

В 1996 г. попробовали самостоятельно выйти на внешний рынок (США, Гондурас и Китай): всего 3% продаж, зато в живых деньгах. Кроме того, это стимулировало развитие рекламной и маркетинговой служб, и теперь «Промтрактор» «мониторит» все программы, где предусмотрены тендеры на поставку тракторной техники, участвует в международных выставках. Наконец, внешний рынок потребовал повышения качества. На заводе осуществляется масштабная программа сертификации по системе ISO 9000. Техника, поставляемая на экспорт, комплектуется двигателями известной американской марки

«Comings»: стоят они столько же, сколько двигатели традиционного поставщика, Ярославского завода, но по качеству — гораздо выше (правда, за них надо платить сразу и в твердой валюте). А это сильно влияет на продвижение торговой марки на новых рынках.

Однако судьба завода, по мнению управляющего, решается даже не маркетингом, а научно-техническим центром. Он был сохранен, хотя именно расходы на НИОКР мешали внешнему управляющему в конце арбитражного срока показать баланс с прибылью. НТЦ включает научно-исследовательский отдел, генеральное конструкторское бюро, лаборатории, вспомогательные технические службы — всего 650 человек. «Наверное, в тракторной отрасли мы сегодня единственное предприятие, которое сохранило какой-то костяк квалифицированных конструкторов. Так что если мы выживем и отрасль не будет целиком замещена импортом, то наше конструкторское бюро будет неким центром кристаллизации для восстановления тракторостроения в России», — говорит Игорь Миронов.

Хотелось бы верить, что усилия Миронова и его команды не пропадут даром. Однако когда речь заходит об инвесторах, руководство завода начинает махать руками, дескать, переговоры ведем, но называть все конкретные имена не будем, боимся сглазить. Похоже, ввязываться в такой тяжелый бизнес мало желающих, хотя, по мнению Миронова, пора: естественный рыночный отбор сделал свое дело, сильнейшие видны невооруженным глазом. Впрочем, у инвесторов еще есть время на раздумья, ведь благодаря усилиям менеджеров «Промтрактор» по крайней мере до 2000 г. точно продержится на плаву.

Вопросы:

1. *Перечислите факторы, свидетельствующие о кризисном состоянии корпорации. Выделите факторы долговременного и кратковременного действия.*

2. *Охарактеризуйте сложившуюся после реорганизации структуру. Какие сильные и слабые стороны корпорации можно выделить на этом этапе реструктуризации?*

3. *Какие факторы можно (гипотетически) выделить как определяющие для успеха или неудачи бизнес-единиц, возникших в результате реструктуризации. Как Вы оцениваете эффективность принятых мер по контролю за деятельностью бизнес-единиц?*

4. *Каковы преимущества и трудности выхода на международный рынок?*

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является обязательной частью дисциплин Блока 1 учебного плана подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры). Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления.

Цель дисциплины: подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического менеджмента.

Задачи дисциплины:

- дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению;
- ознакомить студентов с подходами и способами разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;
- дать представление об основных инструментах стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред современных организаций, а также методах принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении их операционной деятельностью;
- научить использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате исследований обслуживаемого рынка (отрасли) и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте;
- подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных

предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
<p>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>ОПК-4.1. Применяет современные методики и инструменты стратегического анализа рынков и отраслей, действующих в них экономических агентов и иных контактных аудиторий; на основе собранной информации планирует и проектирует организационные изменения</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы прогнозирования и планирования; – факторы микро- и макросреды организации; – типы и виды организационных изменений <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – прогнозировать ситуацию на рынке в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе; – определять ключевые факторы успеха в отрасли; – разрабатывать карты стратегических групп; – сопоставлять факторы внешнего и внутреннего окружения организации с целью поиска стратегических альтернатив <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – культурой стратегического мышления; – современными методиками и инструментами анализа рынков и отраслей; – методами планирования и проектирования организационных изменений

<p>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>ОПК-4.2. Разрабатывает и внедряет бизнес-модели, основанные на выбранной стратегии развития организации, в целях формализации и оптимизации ее дальнейшей деятельности, а также повышения общей конкурентоспособности на рынке</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы предпринимательства и бизнес-моделирования; – виды эталонных (базисных) стратегий развития бизнеса; – внутренние и внешние факторы конкурентоспособности организации <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать и реализовывать на практике бизнес-модели, а также увязывать их со стратегиями развития бизнеса организации; – оценивать условия и последствия принимаемых стратегических и бизнес-решений с целью повышения общей конкурентоспособности организации на рынке <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – культурой стратегического мышления; – современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов; – методиками оценки конкурентоспособности организации на рынке; – способами повышения конкурентоспособности организации в условиях развития рыночных отношений
---	---	---

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой (3 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы.