

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

Наименование и код направления – 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование направленности / профиля –
«Международный логистический менеджмент»

Уровень квалификация выпускника – магистр

Формы обучения – очно-заочная

Москва 2019

«Стратегический менеджмент»
Рабочая программа дисциплины

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

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

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания
кафедры управления
№ 11 от 20.06.2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка

1.1 Цель и задачи дисциплины

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

2. Структура дисциплины

3. Содержание дисциплины

4. Образовательные технологии

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

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

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

9. Методические материалы

9.1. Планы семинарских занятий

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

9.3. Иные материалы

Приложения

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

Стратегический анализ является неотъемлемой частью современного менеджмента, предназначенной оказать теоретическую, методическую и, отчасти, практическую помощь будущим руководителям хозяйствующих субъектов, а также персоналу, специализирующемуся на решении различного рода стратегических задач в области управления проектами.

В этой связи *предмет дисциплины* составляют методы и инструменты стратегического анализа, позволяющие благодаря их практическому использованию повысить эффективность управления проектной деятельностью современных организаций.

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 методов и инструментов стратегического анализа.

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 компаний, 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 повышению эффективности управления проектной деятельностью.

1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Дисциплина направлена на формирование следующих *компетенций*:

- *профессиональных:*

научно-исследовательская деятельность:

- способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-6).

<i>Коды компетенции</i>	<i>Содержание компетенций</i>	<i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i>
ПК-6	способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем	<i>Знать:</i> - современные виды самостоятельных исследований, а также методы, инструменты и формы их проведения в соответствии с разработанной программой. - экономические основы поведения организаций и различные структуры

	<p>управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями</p>	<p>рынков;</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные методики стратегического анализа отрасли и работающих в ней экономических агентов. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, опираясь на исследования особенностей поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; - разрабатывать и реализовывать на практике стратегические, тактические и оперативные планы, а также увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации; - осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими во внутренней и внешней средах организации. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - культурой стратегического мышления; - методами и инструментами стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред организации; - современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов.
--	--	---

1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к вариативной части курсов подготовки студентов по направлению 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин базовой части программы.

2. Структура дисциплины

Очно-заочное отделение

Дисциплина читается в III семестре. Ее общая трудоемкость составляет 2 зачетные единицы, 72 ч., в том числе контактная работа с преподавателем – 16 ч., самостоятельная работа обучающихся – 56 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (<i>по неделям семестра</i>) Форма промежуточной аттестации (<i>по семестрам</i>)
		Лекции	Прак- тиче- ские заня- тия	Проме- жуточ- ная аттест- ация	Само- стоятель- ная работа	
1.	Введение в дисциплину	1	0,5		4	Собеседование
2.	Концепция и общая методология стратегического менеджмента		0,5		8	Собеседование
3.	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	1	2		10	Приём практических заданий
4	Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации	1	2		10	Приём практических заданий
5	Анализ методов реализации стратегии	1	2		10	Тестирование
6	Решение кейс-ситуации		3		12	Защита результатов решения кейс- ситуации
7	Промежуточная аттестация		2		6	Зачет
	ИТОГО	4	12		56	

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 проектного менеджмента и стратегического управления.</p> <p>Изучение основных источников и литературы по дисциплине «Стратегический анализ в управлении проектами».</p>
2.	Концепция и общая методология стратегического менеджмента	<p>Концепция 5 «Р» и сущность стратегического менеджмента.</p> <p>Сравнительный анализ оперативного и стратегического управления.</p> <p>Методология стратегического менеджмента. Системный 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 и его этапов.</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</p>

		<p>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 предприятия.</p> <p>Выработка заключения о развитии отрасли и её общей привлекательности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах.</p>
4.	Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации	<p>Исследование сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. Метод SWOT-анализа. Достоинства и 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.	Методы 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 в управлении проектами.</p>
--	---

4. образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Формируемые компетенции	Информационные и образовательные технологии
1	Введение в дисциплину	Лекция 1 Самостоятельная работа	ПК-6 ПК-6	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	ПК-6 ПК-6 ПК-6	Лекция-визуализация с применением слайд- проектора Обсуждение проблем- ных вопросов и выпол- нение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения ис- точников и профессио- нальной литературы
3	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	Лекция 3 Практическое занятие 2 Самостоятельная работа	ПК-6 ПК-6 ПК-6	Лекция с разбором конкретных ситуаций Обсуждение проблем- ных вопросов и выпол- нение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения ис- точников и профессио- нальной литературы
4	Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации	Лекция 4 Практическое занятие 3 Самостоятельная работа	ПК-6 ПК-6 ПК-6	Лекция-визуализация с применением слайд- проектора Обсуждение проблем- ных вопросов и выпол- нение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения ис- точников и профессио- нальной литературы
5	Методы реализации стратегии	Лекция 5 Практическое занятие 4 Самостоятельная работа	ПК-6 ПК-6 ПК-6	Лекция-визуализация с применением слайд- проектора Обсуждение проблем- ных вопросов и выпол- нение практических заданий Подготовка к занятию на основе изучения ис- точников и профессио- нальной литературы
6	Решение кейс-ситуации	Практическое занятие 5 Самостоятельная работа	ПК-6 ПК-6	Защита результатов кейс-ситуации Подготовка итоговой контрольной работы

				в формате PowerPoint
--	--	--	--	----------------------

5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Система оценивания

<i>Форма контроля</i>	<i>Срок отчетности</i>	<i>Макс. количество баллов</i>	
		<i>За одну работу</i>	<i>Всего</i>
Текущий контроль:			
- опрос	2-13 недели	5 баллов	25 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	1, 14 недели	5 баллов	5 баллов
- тестирование (темы 2-6)	15 неделя	10 баллов	15 баллов
- защита итоговой контрольной работы (по одной из тем 3-6)	16 неделя	10 баллов	15 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)	17 неделя		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»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. 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. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		<p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«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 выставляются 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 практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной</p>

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

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 итоговой контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-5 баллов;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5-10 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 10-15 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	Код контролируемых компетенций	Наименование оценочного средства
1	Введение в дисциплину	ПК-6	Собеседование
2	Концепция и общая методология стратегического менеджмента	ПК-6	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
3	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	ПК-6	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
4	Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации	ПК-6	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
5	Методы реализации стратегии	ПК-6	Опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование
6	Решение кейс-ситуации	ПК-6	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 применяются следующие виды тестирования:

1) входное тестирование – это совокупность стандартизированных методов и средств, осуществляющих мониторинг преемственности 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.

Примеры тестов

ВАРИАНТ А (ПК-6)

1. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Рыночный спрос – это:**

- a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
- b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и тем его количеством, которое продавцы могут и хотят предложить на рынке;
- c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
- d) сумма величин индивидуального спроса, предъявляемого каждым потребителем применительно к конкретному продукту при разных ценах из общего ряда предлагаемых цен;
- e) разные количества продукта, которые желают и способны произвести и предложить к продаже производители на рынке по каждой конкретной цене из ряда возможных в течение данного времени.

2. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Конъюнктура рынка предполагает экономическую ситуацию, характеризуемую главным образом соотношением:**

- a) рынок – конкуренция – позиция;
- b) спрос – предложение – цена;
- c) поставки – производство – продажи;
- d) доходы – издержки – прибыль;
- e) валовой внутренний продукт (ВВП) – показатели внешней торговли – степень предпринимательского риска по состоянию на данный момент времени.

3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Преференциальный рынок – это рынок:**

- a) взаимосвязанных между собой товаров и услуг;
- b) продукции определённой отрасли;
- c) обрабатываемый официальными представителями производителей (в том числе дистрибьюторами и дилерами) и исключающий незаконное предпринимательство;
- d) государственных учреждений, муниципальных образований и общественных организаций;
- e) подпадающий под действие соглашений (как национальных, так и международных), направленных на его стабилизацию.

4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **К какому типу конкурентов следует отнести желания потребителей, связанные с получением высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» в МГУ или РГГУ, если известно, что стоимость и качество предоставляемых ими образовательных программ примерно одинаковые:**

- a) марочные конкуренты;
- b) товарно-видовые конкуренты;
- c) «желания»-конкуренты;
- d) товарно-родовые конкуренты.

5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **К пяти видам (факторам) конкуренции Майкл 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) угрозу со стороны появления новых конкурентов в отрасли;
- e) конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Эффект обучаемости Брюса Хендерсона отражает тот факт, что:**

- a) необходимо постоянно изучать конкурентов в отрасли и по возможности перенимать у них всё самое лучшее и передовое;
- b) 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, а далее предоставить им в определённых границах свободу действий и обеспечить действенный обмен между членами группы всей собранной информацией и возникающими новыми идеями;
- c) все организации, как правило, перманентно движутся вперёд – от специализации и концентрации к дифференцированию и диверсификации;
- d) издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объёма выпуска того или иного изделия в результате накопленного организацией производственного опыта;
- e) в организации существует такая объективная связь (и прямая, и обратная) между объектом и субъектом управления, согласно которой чем крупнее и/или сложнее объект управления, тем (при прочих равных условиях, например, таких, как квалификация менеджеров, условия оплаты и поощрения труда, степень оснащения офисной техникой, возможности использования информационной сети и т.п.) большим и более сложным должен быть и субъект (аппарат) управления;
- f) отклонение от существующих в трудовом коллективе норм, которое в социальном плане определяется как дивиантное, минимизируется по мере создания в организации благоприятной и эффективной корпоративной культуры;
- g) появление нового качества, становящегося достоинством целого и отсутствовавшего у образовавших его отдельных частей, происходит вследствие их интеграции между собой;
- h) если цели организации не достижимы с помощью прежних стратегий, то необходимо или скорректировать цели, или искать новые стратегические пути.

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Чем ближе на карте стратегических групп они расположены друг к другу, тем конкурентная борьба между входящими в них компаниями:**

- a) слабее;
- b) примерно одинакова;
- c) сильнее;
- d) совсем не выражена.

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Идеологом SWOT-анализа считается:**

- a) Уильям Ньюман (W.H.Newman);
- b) Питер Друкер (Peter Drucker);
- c) Игорь Ансофф (Igor Ansoff);
- d) Генри Минцберг (Henry Mintzberg);

- e) Майкл Портер (*Michael Porter*);
- f) Дэвид А.Аакер (*David A. Aaker*);
- g) Брюс Хэндerson (*Bruce Henderson*);
- h) Гарри Браверман (*Harry Braverman*);
- i) Кеннет Эндрюс (*Kenneth Andrews*);
- j) Кеничи Омае (*Kenichi Ohmae*).

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Какие из полей в матрице угроз представляют наибольшую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения со стороны её менеджмента:

- a) «СМ», «НУ» и «НМ»;
- b) «ВР», «ВК» и «СР»;
- c) «ВМ», «СУ» и «НС»;
- d) «СР», «СЛ» и «НТ»;
- e) «ВС», «ВУ» и «СС»;
- f) «ВМ», «ВТ» и «НК».

10. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Оценка профиля среды предполагает использование формулы:

- a) «факторы, оказывающие положительное влияние на организацию» – «факторы, оказывающие отрицательное влияние на организацию»;
- b) \square («коэффициент удельной значимости конкретного фактора внутренней среды») х «балльная оценка конкретного фактора внутренней среды» + \square («коэффициент удельной значимости конкретного фактора внешней среды») х «балльная оценка конкретного фактора внешней среды»;
- c) «факторы, оказывающие положительное влияние на отрасль» х «факторы, оказывающие положительное влияние на организацию» – «факторы, оказывающие негативное влияние на отрасль» х «факторы, оказывающие отрицательное влияние на организацию»;
- d) «важность того или иного фактора среды для отрасли» х «степень влияния его на компанию» х «направленность данного влияния»;
- e) $(\text{«факторы, оказывающие положительное влияние на отрасль»} + \text{«факторы, оказывающие положительное влияние на организацию»}) / (\text{«факторы, оказывающие негативное влияние на отрасль»} + \text{«факторы, оказывающие отрицательное влияние на организацию»})$;
- f) \square всех балльных оценок факторов среды, полученных для конкретной организации / \square всех максимально возможных балльных оценок факторов среды, полученных для конкретной отрасли, в которой работает оцениваемая организация.

11. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Сегментирование предполагает:

- a) деление рынка на однородные сегменты;
- b) рассмотрение каждого человека в качестве отдельного целевого рынка;
- c) разбивку рынка на несколько субрынков;
- d) разработку комплекса маркетинга для каждой выделенной группы потребителей;
- e) деление рынка на группы только для однородных товаров и услуг.

12. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Обладание свойствами, которые позволяют рассматривать формируемую модель сегмента как инструмент подготовки комплекса воздействующих на него

мероприятий со стороны организации, отражает такое свойство целевого сегмента, как:

- a) отделение реальности от абстракции;
- b) свобода;
- c) дифференцированная реакция;
- d) управляемость;
- e) стабильность;
- f) измеримость.

13. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Низкая цена и высокое качество характеризуют стратегию:

- a) «глубокого проникновения на рынок»;
- b) «ограбления», или «блефования»;
- c) «премиальных наценок»;
- d) «доброкачественности»;
- e) «показного блеска»;
- f) «завышенной цены»;
- g) «повышенной ценностной значимости»;
- h) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

14. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Стратегия, предполагающая масштабное наступление с широким набором различных мероприятий (снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатная раздача образцов, скидки и др.) на обширной территории, называется:

- a) партизанской войной;
- b) уклонением от конкуренции;
- c) стратегией упреждающих действий;
- d) захватом незанятых пространств;
- e) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
- f) демонстрацией способностей к ответным действиям;
- g) использованием слабых сторон конкурентов;
- h) стратегией «догнать и перегнать конкурента».

15. Выполните следующее задание (1 балл). Составьте цепочку ценности для университета, предоставляющего населению услуги в сфере образования.

ВАРИАНТ В (ПК-6)

1. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Объём предложения – это:

- a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
- b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и величиной спроса, предъявляемого на этот продукт;
- c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
- d) разные количества продукта, которые желают и способны произвести и предложить к продаже производители на рынке по каждой конкретной цене из ряда возможных в течение данного времени.
- e) изменение количества продукта, которое потребители хотят и могут купить, вызванное изменением его цены (при прочих равных условиях).

2. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Если предложение превышает спрос, то такой рынок называется:

- a) свободным рынком;
- b) рынком продавца;
- c) замкнутым рынком;
- d) рынком покупателя;
- e) продуктовым рынком.

3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Комплементарные товары – это:

- a) товары, доставляющие удовольствие;
- b) взаимодополняющие товары;
- c) товары, находящиеся на одной стадии жизненного цикла;
- d) взаимозаменяемые товары;
- e) полуфабрикаты;
- f) товары-лидеры продаж.

4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). К какому типу конкурентов следует отнести возможности потребителя, связанные с альтернативой получения на коммерческой основе высшего профессионального образования в вузе или вместо этого приобретения престижного иностранного автомобиля:

- a) марочные конкуренты;
- b) товарно-видовые конкуренты;
- c) «желания»-конкуренты;
- d) товарно-родовые конкуренты.

5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов и запишите его на отдельном листе бумаги (1 балл). С точки зрения прибыльности крайне непривлекательная из всех предложенных ситуация, когда:

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

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Нормативное значение коэффициента дефектности (т.е. уровень брака, обусловленный с точки зрения экономической рациональности) для европейских компаний составляет:**

- a) менее 1%;
- b) 1%;
- c) 2-3%;
- d) 3-4%;
- e) 4-5%.

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Ресурсный потенциал организации не составляют:**

- a) технологические ноу-хау;
- b) низкая себестоимость продукции;
- c) традиции первоклассного обслуживания;
- d) современные производственные площади или оборудование;
- e) удобное расположение её недвижимости;
- f) право собственности на ценные природные ресурсы;
- g) привлекательный имидж торговой марки;
- h) квалифицированные кадры;
- i) апробированная система контроля качества;
- j) устойчивое финансовое положение и хорошая кредитная история;
- k) передовая система управления поставками материальных ресурсов;
- l) потенциальные потребители её товаров и услуг;
- m) партнёрство и совместные предприятия.

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Движущие силы конкуренции:**

- a) определяют ключевые факторы успеха в отрасли;
- b) вызывают значительные изменения в отрасли;
- c) способствуют повышению прибыли в отрасли;
- d) устанавливают параметры дифференциации предприятий в отрасли;
- e) выявляют потенциал роста отрасли.

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **SWOT-анализ не позволяет:**

- a) установить, насколько стратегия организации соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям;
- b) оценить фактическое положение и стратегические перспективы организации;
- c) провести сегментирование рынка с учётом сильных и слабых сторон организации;
- d) определить, какие виды ресурсов и возможностей играют для организации главную роль, а какие – второстепенную;
- e) получить полное описание состояния организации.

10. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Закон Парето гласит, что:**

- a) 1/6 потребителей покупает 5/6 определённого вида продукции;
- b) 1/5 потребителей покупает 4/5 определённого вида продукции;
- c) 1/4 потребителей покупает 3/4 определённого вида продукции;
- d) 1/3 потребителей покупает 2/3 определённого вида продукции;
- e) 1/2 потребителей покупает 1/2 определённого вида продукции.

11. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Установление количественной меры наблюдаемого свойства, позволяющее исследовать динамику поведения сегмента и его реакцию на применяемые воздействия со стороны организации, отражает такое свойство целевого сегмента, как:

- a) отделение реальности от абстракции;
- b) свобода;
- c) дифференцированная реакция;
- d) управляемость;
- e) стабильность;
- f) измеримость.

12. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Низкая цена и среднее качество характеризуют стратегию:

- a) «глубокого проникновения на рынок»;
- b) «ограбления», или «блефования»;
- c) «премиальных наценок»;
- d) «доброкачественности»;
- e) «показного блеска»;
- f) «завышенной цены»;
- i) «повышенной ценностной значимости»;
- g) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

13. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Стратегия, предполагающая создание совместного предприятия с компанией-конкурентом, называется:

- a) захватом незанятых пространств;
- b) партизанской войной;
- a) стратегией «догнать и перегнать конкурента»;
- c) уклонением от конкуренции;
- d) демонстрацией способностей к ответным действиям;
- e) стратегией упреждающих действий;
- f) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
- g) использованием слабых сторон конкурентов.

14. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Цепочка ценности организации включает:

- a) основные и вспомогательные виды деятельности;
- b) раскрытые торговые марки;
- c) сильные и слабые стороны;
- d) ключевые факторы успеха, обеспечивающие процветание на рынке;
- e) продуктовые единицы, составляющие продуктовый ассортимент;
- f) ключевые компетенции.

15. Выполните следующее задание (1 балл). Составьте цепочку ценности для ателье, предоставляющего населению услуги по пошиву верхней одежды.

ВАРИАНТ С (ПК-6)

1. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Рыночное предложение – это:**

- a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
- b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и тем его количеством, которое продавцы могут и хотят предложить на рынке;
- c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
- d) сумма величин индивидуального спроса, предъявляемого каждым потребителем применительно к конкретному продукту при разных ценах из общего ряда предлагаемых цен;
- e) разные количества продукта, которые желают и способны произвести и предложить к продаже производители на рынке по каждой конкретной цене из ряда возможных в течение данного времени.

2. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Закон спроса выражается в том, что:**

- a) превышение предложения над спросом вызывает снижение цены;
- b) если доходы у потребителей растут, то они обычно покупают больше товаров и услуг;
- c) при прочих равных условиях между ценой продукта и величиной его предложения существует прямая зависимость;
- d) когда цена продукта падает, объём планируемых покупок растёт;
- e) рынок инициирует появление новых товаров и услуг.

3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **К какому типу конкурентов следует отнести желания потребителя, связанные с получением высшего профессионального образования по специальностям «Менеджмент организации», «Маркетинг», «Государственное и муниципальное управление» или «Юриспруденция», при условии имеющейся у него возможности оплатить стоимость обучения только по какой-либо одной из указанных выше образовательных программ:**

- a) товарно-видовые конкуренты;
- b) марочные конкуренты;
- c) товарно-родовые конкуренты;
- d) «желания»-конкуренты.

4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Эффект обучаемости Брюса Хендерсона графически отображает кривая:**

- a) спроса;
- b) предложения;
- c) роста/снижения объёма продаж;
- d) изменений уровня доходности по каждому проекту;
- e) развития знаний и квалификации персонала;
- f) опыта;
- g) жизненного цикла организации;
- h) сопоставления привлекательности рынка и возможностей/конкурентных преимуществ организации, имеющих в её распоряжении для работы на нём.

5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **К нематериальным активам организации не относятся:**

- a) её хорошая репутация;
- b) привлекательный имидж торговой марки;
- c) приверженность потребителей;
- d) право собственности на ценные природные ресурсы;
- e) фирменный стиль;
- f) наличие раскрытых брендов.

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Нормативное значение коэффициента дефектности (т.е. уровень брака, обусловленный с точки зрения экономической рациональности) для американских компаний составляет:**

- a) менее 1%;
- b) 1%;
- c) 2-3%;
- d) 3-4%;
- e) 4-5%.

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Карта стратегических групп позволяет:**

- a) сравнить рыночные позиции компаний-конкурентов и объединить их в однородные группы;
- b) получить представление о вероятности пребывания конкуренции в данном состоянии или о появлении новых, непривычных для неё импульсов;
- c) изучить взаимосвязи между факторами конкуренции с целью уменьшения их числа до наиболее существенных;
- d) рассмотреть распространение в прошлом тенденций конкуренции на будущий период;
- e) определить структурные параметры конкуренции и изучить существующие между ними связи с целью нахождения каких-либо оригинальных сочетаний, которые впоследствии можно использовать как действенное для организации конкурентное преимущество на рынке.

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Определите (по нарастающей) цепочку мобилизации ресурсов организации для создания конкурентных преимуществ:**

- a) конкурентные возможности – ресурсы организации – стратегически значимые активы, успехи на рынке – ключевая и отличительная компетентность – конкурентное преимущество;
- b) стратегически значимые активы, успехи на рынке – конкурентные возможности – ключевая и отличительная компетентность – ресурсы организации – конкурентное преимущество;
- c) ресурсы организации – конкурентные возможности – ключевая и отличительная компетентность – стратегически значимые активы, успехи на рынке – конкурентное преимущество;
- d) ключевая и отличительная компетентность – ресурсы организации – конкурентные возможности – стратегически значимые активы, успехи на рынке – конкурентное преимущество;
- e) ресурсы организации – стратегически значимые активы, успехи на рынке – ключевая и отличительная компетентность – конкурентные возможности – конкурентное преимущество.

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Элементами SWOT-анализа являются:

- a) сильные стороны – ключевые факторы успеха – слабые стороны – конкурентное давление;
- b) привлекательность – возможности – угрозы – проблемы;
- c) конкурентные преимущества – возможности – угрозы – уязвимость;
- d) сильные стороны – возможности – слабые стороны – угрозы;
- e) ресурсы – уникальные компетенции – опасности – степень риска.

10. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Какие из полей в матрице возможностей имеют наибольшее значение для организации и требуют обязательного исполнения со стороны её менеджмента:

- a) «СМ», «НУ» и «НМ»;
- b) «ВР», «ВК» и «СР»;
- c) «ВМ», «СУ» и «НС»;
- d) «СР», «СЛ» и «НТ»;
- e) «ВС», «ВУ» и «СС»;
- f) «ВМ», «ВТ» и «НК».

11. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Достижение максимального различия сегмента от других отражает такое свойство целевого сегмента, как:

- a) отделение реальности от абстракции;
- b) свобода;
- c) дифференцированная реакция;
- d) управляемость;
- e) стабильность;
- f) измеримость.

12. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Стратегии концентрации, или сфокусированные (нишевые) стратегии не включают:

- a) стратегию точечного фокуса;
- b) стратегию функциональной специализации;
- c) стратегию специализации по клиенту;
- d) стратегию селективной специализации;
- e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

13. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Средняя цена и высокое качество характеризуют стратегию:

- a) «глубокого проникновения на рынок»;
- b) «ограбления», или «блефования»;
- c) «премиальных наценок»;
- d) «доброкачественности»;
- e) «показного блеска»;
- f) «завышенной цены»;
- j) «повышенной ценностной значимости»;
- g) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

14. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Стратегия, использующая принцип «удар–отход», называется:**

- a) уклонением от конкуренции;
- b) захватом незанятых пространств;
- c) демонстрацией способностей к ответным действиям;
- d) стратегией упреждающих действий;
- e) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
- f) использованием слабых сторон конкурентов;
- g) партизанской войной;
- h) стратегией «догнать и перегнать конкурента».

15. Выполните следующее задание (1 балл). **Составьте цепочку ценности для отеля, предоставляющего населению услуги в гостиничной сфере.**

ВАРИАНТ D (ПК-6)

1. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Объём спроса – это:**

- a) количество продукта, которое могут и хотят купить потребители по данной цене в данное время;
- b) графическое выражение зависимости между ценой продукта и тем его количеством, которое продавцы могут и хотят предложить на рынке;
- c) количество конкретного продукта, которое производитель может и хочет произвести и продать в данное время по данной цене;
- d) сумма величин индивидуального спроса, предъявляемого каждым потребителем применительно к конкретному продукту при разных ценах из общего ряда предлагаемых цен;
- e) изменение количества продукта, которое производители хотят и могут продать, связанное с действием неценовых факторов.

2. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Индустрия – это:**

- a) совокупность реально существующих и потенциальных потребителей определённого вида товара или услуги;
- b) сфера обмена товарами, услугами и другой собственностью;
- c) все покупатели данного товара или пользователи данной услуги;
- d) совокупность всех продавцов определённого вида товара или услуги;
- e) все варианты верны.

3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Если спрос превышает предложение, то такой рынок называется:**

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

4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Товары-субституты – это:**

- a) промежуточная продукция;
- b) взаимодополняющие товары;

- c) товары, находящиеся на одной стадии жизненного цикла;
- d) взаимозаменяемые товары;
- e) полуфабрикаты;
- f) товары-лидеры продаж.

5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). К какому типу конкурентов следует отнести желания потребителей, связанные с получением высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» в МГУ или РГГУ, если известно, что стоимость и качество представляемых ими образовательных программ различны:

- a) марочные конкуренты;
- b) товарно-видовые конкуренты;
- c) «желания»-конкуренты;
- d) товарно-родовые конкуренты.

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). 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 наиболее интересующие потребителя функции и свойства с необходимым ему уровнем качества и, соответственно, исключить излишние избыточные функции, увеличивающие затраты на разработку, производство, сбыт и эксплуатацию изделия.

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Средний нормативный период жизни «слабого» (не дающего прибыли) внутрифирменного венчурного образования, по оценке зарубежных экспертов в области управления и менеджмента, достигает не более:

- a) 1 года;
- b) 2 лет;
- c) 3 лет;
- d) 5 лет;
- e) 7-8 лет;
- f) 10 лет.

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). По осям карты стратегических групп откладываются показатели:

- a) «качество» – «цена»;
- b) «цена» – «функциональные возможности изделия»;
- c) «каналы распространения» – «реклама»;
- d) «рынок» – «уровень конкуренции»;
- e) «маркетинг» – «объёмы продаж»;
- f) все ответы являются верными (кроме последнего);
- g) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Матрица угроз предполагает следующие возможные последствия для организации, к которым может привести реализация на практике имеющейся (выявленной) угрозы:

- a) замедление роста рынка – стагнация – перепроизводство – кризис рынка;
- b) монопольная торговля – появление первых конкурентов, перенявших конкурентное преимущество – рост конкуренции – ужесточение соперничества в отрасли;
- c) зрелость – насыщение – спад – свёртывание рынка;
- d) усовершенствование товара – вариация – модификация – переход на выпуск принципиально новой продукции (товаров-пионеров);
- e) лёгкие ушибы – тяжёлое состояние – критическое состояние – разрушение.

10. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Закон Парето получил своё название от:**

- a) латинского слова «*paritas*» (впоследствии «*pariteto*») – паритет;
- b) французского города Парето (*Pareto*), в котором в середине 1960-х годов проводились широкомасштабные исследования покупательского поведения потребителей;
- c) греческих слов « *pares*» и «*gtour*» – пары групп;
- d) фамилии итало-швейцарского экономиста XIX века Вильфредо Парето (*Vilfredo Pareto*);
- e) латинских слов «*partio*» и «*retos*» – делю рынки.

11. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Кластерный анализ представляет собой:**

- a) комплексное изучение производственно-коммерческой ситуации в деятельности организации и её внешней среды по состоянию на конкретный момент времени;
- b) анализ состояния и динамики спроса и предложения, уровня цен, портфеля заказов и других характеристик рынка, определяющих издержки проектирования, производства и сбыта продукции;
- c) приём маркетинговых исследований, состоящий в том, что потребителю предлагают одновременно сравнить пару конкурирующих товаров, и он должен между ними сделать однозначный выбор, т.е. предельно чётко сформулировать своё предпочтение к одному из них;
- d) исследование, направленное на выявление величины спроса и дисбаланса между спросом и предложением для вынесения решения о наиболее прибыльных направлениях производства и предложения товаров на различных рынках;
- e) разделение рассматриваемой совокупности на однородные группы объектов (признаков), близкие между собой по определённому критерию (или нескольким критериям) и отличающиеся от объектов в других группах;
- f) метод, используемый для решения различных управленческих проблем, суть которого состоит в установлении целесообразного набора функций, обеспечивающих повышение полезного эффекта на единицу совокупных затрат ресурсов.

12. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Отсутствие активной коммерческой деятельности со стороны конкурентов на интересующем организацию рынке, отражает такое свойство целевого сегмента, как:**

- a) отделение реальности от абстракции;
- b) свобода;
- c) дифференцированная реакция;
- d) управляемость;
- e) стабильность;
- f) измеримость.

13. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Высокая цена и высокое качество характеризуют стратегию:**

- a) «глубокого проникновения на рынок»;
- b) «ограбления», или «блефования»;
- c) «премиальных наценок»;
- d) «доброкачественности»;
- e) «показного блеска»;
- f) «завышенной цены»;
- g) «повышенной ценностной значимости»;
- h) «низкой ценностной значимости», или «эконом-класса».

14. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Стратегия, предусматривающая публичные заявления руководства организации о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка или о планах создания адекватных производственных мощностей, а также предполагающая заблаговременное распространение информации о появлении новых товаров, называется:**

- a) партизанской войной;
- b) демонстрацией способностей к ответным действиям;
- c) стратегией упреждающих действий;
- d) стратегией «догнать и перегнать конкурента»;
- e) захватом незанятых пространств;
- f) ведением одновременных действий на нескольких фронтах;
- g) уклонением от конкуренции;
- h) использованием слабых сторон конкурентов.

15. Выполните следующее задание (1 балл). **Составьте цепочку ценности для кафе, работающего на рынке общественного питания города.**

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 кейсов приведены в подразделах 9.2 и 9.4 настоящей Программы.

Эссе – одна из форм письменных работ, наиболее эффективная при освоении базовых дисциплин и формировании общекультурных компетенций выпускника. Небольшая по объему самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных умозаключений.

Рефераты. Применяется при освоении вариативных (профильных) дисциплин профессионального цикла. Представляет собой краткое изложение содержания научных трудов, литературы по определенной научной теме. Объем реферата может достигать 10–15 стр.; время, отводимое на его подготовку – от 2 недель до месяца. Подготовка реферата подразумевает самостоятельное изучение студентом нескольких литературных источников (монографий, научных статей и т.д.) по определённой теме, не рассматриваемой подробно на лекции, систематизацию материала и краткое его изложение. Цель написания реферата – привитие магистрату навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Список источников и литературы

Основная литература

Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с.: 60х90 1/16. – (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-005655-5 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/350933> (дата обращения: 13.02.2019).

Егоршин А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. - ISBN 978-5-16-105947-0. - Текст : электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/810318> (дата обращения: 13.02.2020)

Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 576 с.: ISBN 5-85173-059-5 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/883994> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 276 с. – (Научная мысль). – www.dx.doi.org/10.12737/25005. – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/780513> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 320 с. – (Справочники «ИНФРА-М»). – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/884225> (дата обращения: 13.02.2020).

Дополнительная литература:

Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации: Монография / Р.А. Исаев. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 161 с. – (Научная мысль). – www.dx.doi.org/10.12737/18652. – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/933936> (дата обращения: 13.02.2020).

Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования: Учебное пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М., 2018. – 208 с. – (Магистратура). – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/944393> (дата обращения: 13.02.2020).

Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 624 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль; Экономика). (переплет) ISBN 978-5-16-003649-6 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/398726> (дата обращения: 13.02.2020).

Контроллинг стратегии развития предприятия / А.И. Шигаев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 352 с.: ISBN 978-5-238-01442-5 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/872783> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 108 с. – (Научная мысль). – www.dx.doi.org/10.12737/2378. – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/908520> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический маркетинг: Учебник / В.Н. Наумов. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-009232-4 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/428247> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. согл., 2007. – 288 с.: 60x88 1/16. – (Высшее образование). (обложка) ISBN 978-5-16-002298-7 –

Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/132768> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.: 60х90 1/16. – (Высшее образование). (переплет) ISBN 5-16-002856-0 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/117773> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Институт экономики и финансов «Синергия». – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 237 с.: 60х90 1/16. – (Учебники для программы MBA). (обложка) ISBN 978-5-16-003763-9 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/199957> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, 2008. – 526 с.: 60х90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0063-7 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1444807> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 239 с.: 60х90 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006204-4 – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/367725> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегия и экономическая политика государства: Учебное пособие / Е.Н. Ведута. – 2-е изд., доп. и испр. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 320 с.: 60х90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). – (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009120-4 – Текст : электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/424328> (дата обращения: 13.02.2020).

Стратегия кадрового менеджмента: Учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина; Под общ. ред. проф. С.Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 167 с. – (Высшее образование: Магистратура). – www.dx.doi.org/10.12737/textbook_59b8c3e14ae7f7.48155008. – Текст:

электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1014728> (дата обращения: 13.02.2020).

Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 347 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/18432. – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/891858> (дата обращения: 13.02.2020).

Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2017. – 242 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. – (Президентская программа подготовки управленческих кадров). — www.dx.doi.org/10.12737/20892. – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/635081> (дата обращения: 13.02.2020).

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

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <https://corpsys.ru/Articles/Strategy/>
2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>
3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <https://management-rus.ru/management.php>
4. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // <https://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/2014/10/01/praktikum-po-strategicheskomu-menedzhmentu>

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Современный стратегический анализ» может быть привлечен комплекс специализированных учебных аудиторий, оснащенных аудио-визуальным компьютерным и проекционным оборудованием, что дает возможность активизировать проведение

лекционных и семинарских занятий.

Данный комплекс имеет следующие особенности:

- функциональную: комплекс полифункционален и при использовании его для любой из выделенных целей (учебно-методической, обучающей, справочно-информационной) одновременно активизируются другие; целевая вспомогательность определяется единством информации и программного обеспечения;
- предметно-содержательную: использование комплекса затрагивает вопросы не только практического использования технических средств обучения и новых информационных технологий, но и методы, приемы, позволяющие на новом качественном уровне отрабатывать все виды учебной нагрузки, дающие возможность получить практические навыки в освоении наиболее перспективных технологий, построении собственных обучающих модулей программ и т.д.;
- информационную: в комплексе предпринята попытка свести в единую систему самые разные типы и виды технических средств обучения, методов и методик преподавания, новых коммуникационных и информационных технологий, дать систему критериев целесообразности использования того или иного средства, в зависимости от целевых установок курса;
- дидактическую: комплекс является реализацией концепции новой информационной среды и предназначен для неограниченного использования преподавателями, аспирантами в различных режимах (лекции, семинарские и практические занятия, лабораторные работы, справочная поддержка и т.д.);

– презентационную: данный комплекс позволяет проводить в более зрелищном виде защиты курсовых работ и дипломных проектов, что дает возможность студентам лучше продемонстрировать свои умения в систематизации, отборе, интерпретации и наглядном представлении данных, собранных ими в ходе проведения различного рода научных и поисковых исследований, а также в аргументированном отстаивании своих собственных позиций и научных взглядов при обсуждении полученных результатов в диалоговом режиме с преподавателями факультета управления.

Так, к примеру, для проведения семинарских занятий, включая тестирование и разбор конкретных case-ситуаций, могут быть использованы следующие аудитории:

501 – 12 PC пользователя, 1 PC преподавателя, экран, проектор, маркерная доска, DVD;

502 – 12 PC пользователя, 1 PC преподавателя, экран, проектор, маркерная доска, DVD, интерактивная доска;

503 – 12 PC пользователя, интерактивная доска, проектор, DVD (многопрофильный компьютерный класс «Дельфин»).

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочных систем (ИСС)

Перечень ПО

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное

11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное

Перечень БД и ИСС

№ п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

Библиотека

Перечень договоров ЭБС (за период, соответствующий сроку получения образования по ООП)		
Учебный год	Наименование документа с указанием реквизитов	Срок действия документа
2019/2020	Договор № 3634эбс от 12.03.2019 г. ЭБС «Znanium.com»; ООО «ЗНАНИУМ» Договор № 225-01-44 от 28.10.2019 г. ЭБС «Юрайт». ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ»	с 13.03 2019 г. по 12.03 2020 г.; с 20.12 2019 г. по 19.12 2020 г.

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 III, 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.

Список источников и литературы

- литература (основная):

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – С. 39-43, 70-137.
2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 150-170.
3. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2005. – С. 60-112.
4. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – 12-е изд. / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2008. – С. 32-84.

- литература (дополнительная):

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004. – С. 8-46.
2. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 134-180.
3. Маурик Д.В. Эффективный стратег: важные навыки, необходимые всем менеджерам: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
4. Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия: пер. с англ. / Д. Сазерленд, Д. Кэнуэлл. – М.: Баланс-Клуб, 2005. – 440 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

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. Институт профессиональных инноваций. Раздел «Видеолекция по истории развития стратегического менеджмента» // <http://www.distanz.ru/videoLecture/2345/>.

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 PC преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

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.

Список источников и литературы

- литература (основная):

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2005. – С. 196-205.

2. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – 12-е изд. / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2008. – С. 95-131, 258-288.

- литература (дополнительная):

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – С. 120-148.
2. Кох Р. Стратегия: как создать и использовать эффективную стратегию: пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – С. 55-76, 83-91.
3. Портер М. Конкуренция: пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

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. Институт профессиональных инноваций. Раздел «Видеолекция по истории развития стратегического менеджмента» // <http://www.distanz.ru/videoLecture /2345/>.

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

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.

Список источников и литературы

- литература (основная):

1. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2004. – С.86-109.

2. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2005. С.158-171.

3. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – 12-е изд. / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2008. – С. 133-163.

- литература (дополнительная):

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – С. 72-216.

2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004. – С. 60-90, 149-166.

3. Прахалд Создание ключевых компетенций и их использование / Прахалд, Л. Фазй, Р. Рэнделл / В кн.: Курс MBA по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фазй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 357-381.

4. Фазй Л. Стратегическое оценивание активов организации / В кн.: Курс MBA по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фазй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 327-356.

*Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети
«Интернет»:*

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. Институт профессиональных инноваций. Раздел «Видеолекция по истории развития стратегического менеджмента» // <http://www.distanz.ru/videoLecture /2345/>.

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Тема. Методы реализация 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.

Список источников и литературы

- литература (основная):

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2005. – С.366-426.

2. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – 12-е изд. / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2007. – С.376-431.

- литература (дополнительная):

1. Айзенштат Р. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии / Р. Айзенштат, М. Бир / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 445-483.

2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004. – С.308-320.

3. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. / Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 72-112.

4. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 202-228.

5. Харт Э. Стратегические изменения: реконфигурация операционных процессов для реализации стратегии / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 484-509.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

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. Институт профессиональных инноваций. Раздел «Видеолекция по истории развития стратегического менеджмента» // <http://www.distanz.ru/videoLecture/2345/>.

Материально-техническое обеспечение занятия:

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная и маркерная доски.
3. Проектор.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

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 указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа студентов направлена на:

- закрепление теоретических знаний, полученных в процессе лекционных занятий;
- получение практических навыков в решении задач стратегического развития предприятий;
- самостоятельное овладение дополнительным материалом курса.

Самостоятельная работа предусматривает:

- подготовку студентов к практическим занятиям;
- подготовку студентов к дискуссиям в ходе практических занятий;
- систематизацию знаний путем проработки пройденных материалов в ходе подготовки к практическим занятиям, учебников, учебных пособий, контрольных вопросов по результатам освоения тем, вынесенных на занятия;
- подготовку к текущему контролю;
- выполнение практических заданий на аудиторных занятиях;
- подготовку к промежуточному контролю – зачету.

9.3. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

В рамках изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 5 до 10 страниц);
- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на практическом занятии проблеме, от 2 до 3 страниц).

Доклады и эссе представляются на бумажном носителе (печать на одной стороне листа бумаги формата А4, шрифт Times New Roman через 1,5 интервала, кегель 14. Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее 20 мм, нижнее – 20 мм.). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата не более А3.

Страницы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист включают в общую нумерацию. На Титульном листе и Содержании номер не ставят. Нумерация страниц производится последовательно, начиная с третьей страницы, на которой, так же как и на последующих страницах, проставляют номер в правом верхнем углу без знаков препинания.

Приложения содержат текстовые документы, графики, диаграммы, схемы, карты, таблицы, а также расчеты, выполненные с применением вычислительной техники. Они служат для иллюстрации отдельных

положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора. Приложения оформляют как продолжение письменной после списка использованных источников и литературы, располагая их в порядке ссылок в тексте. Каждое приложение следует начинать с нового листа в правом верхнем углу словом «Приложение» и нумеровать последовательно арабскими цифрами (без знака препинания, например, Приложение 1, Приложение 2 и т. д.). В приложении можно указать, на основании каких источников оно составлено.

Научно-справочный аппарат курсовой работы содержит две взаимно-связанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки. Список и ссылки оформляются в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах.

Все заимствованные справочные данные, цифровой, статистический и иллюстративный материал, использованный автором в курсовой работе, должен иметь ссылки на соответствующие источники и литературу с указанием номеров соответствующих страниц.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указывается на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем – кириллица и иероглифическое письмо.

Подстрочные ссылки печатаются через один интервал. Разделяются ссылки двумя интервалами.

Подстрочные ссылки используются во всех случаях цитирования произведения других авторов, источников и литературы. Обязательно подтверждаются подстрочными ссылками все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах всех разделов работы (введения, разделов, заключения и приложений). Использование недоступных материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляют так: «Цит. по:», «Приводятся по:».

9.4. Иные материалы

СИТУАЦИИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ 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 Подмоскowie 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):

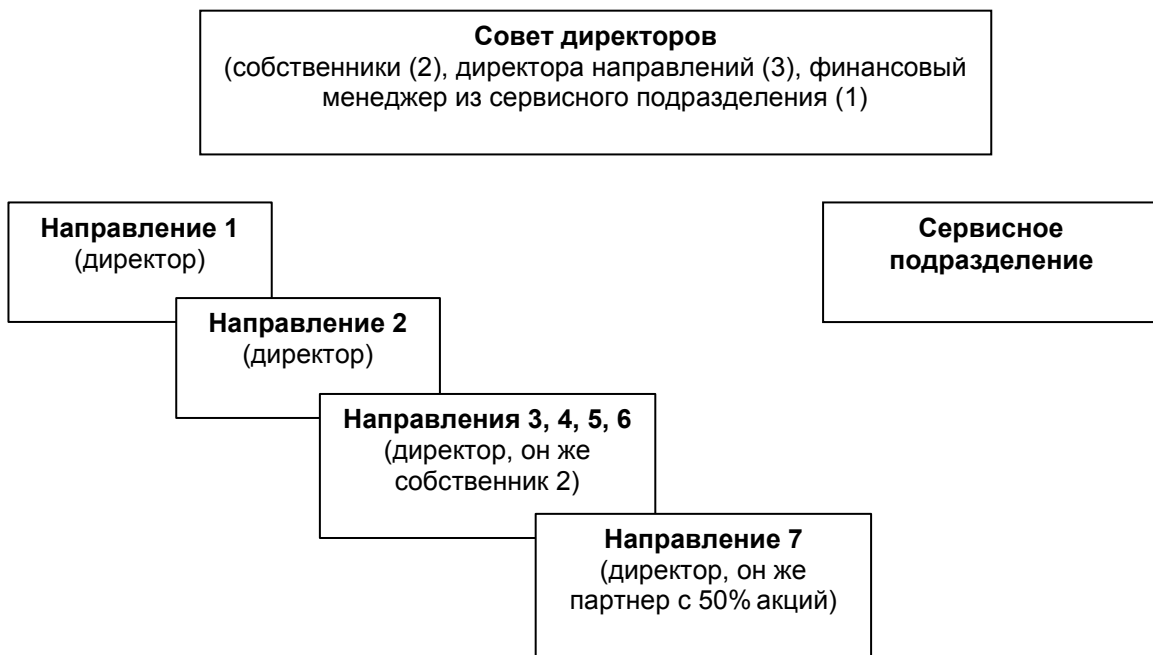
- Юридическое обслуживание;
- Финансовое обслуживание;

- 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 конвейера).
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 долевой 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.

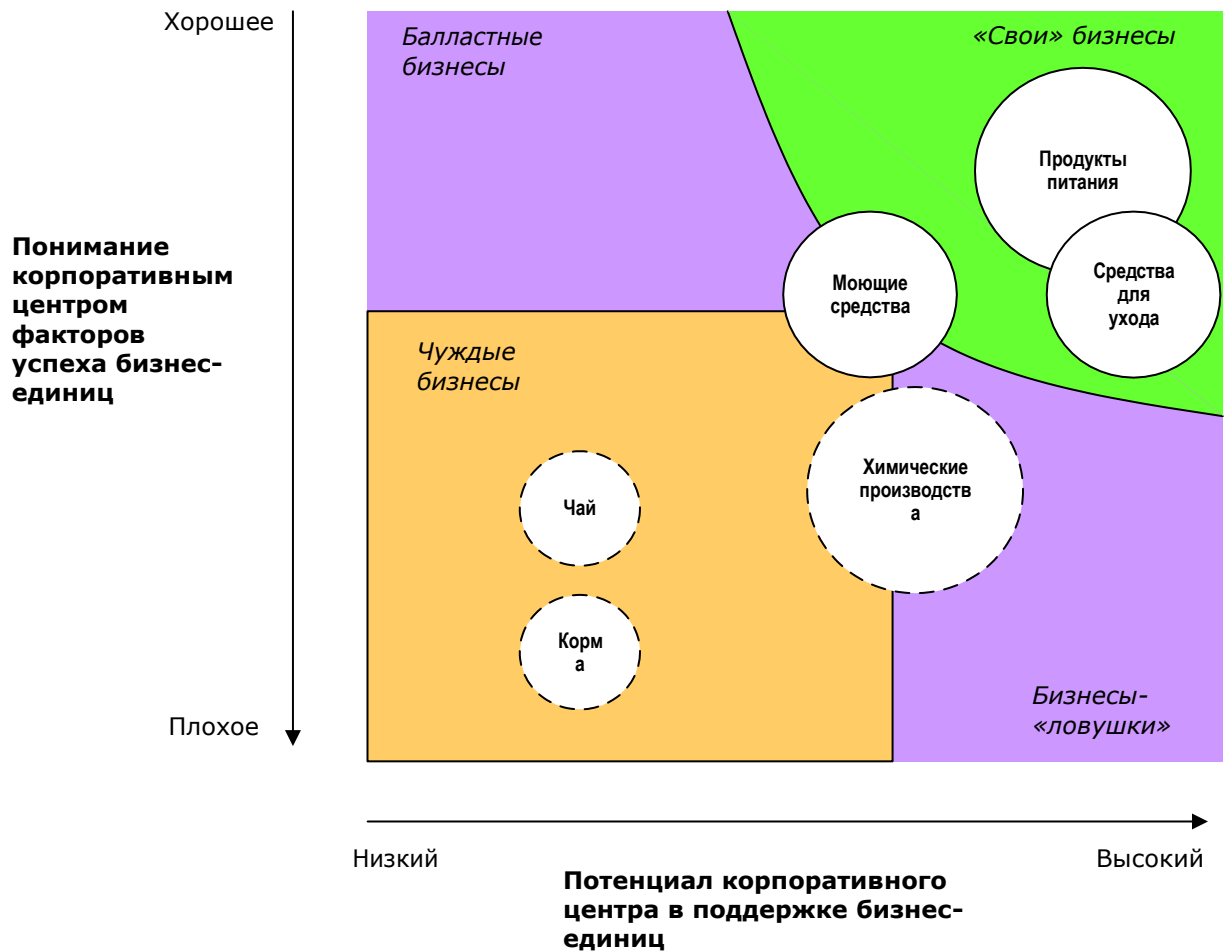


Рис. Родительская матрица *Unilever*

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 густых 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:

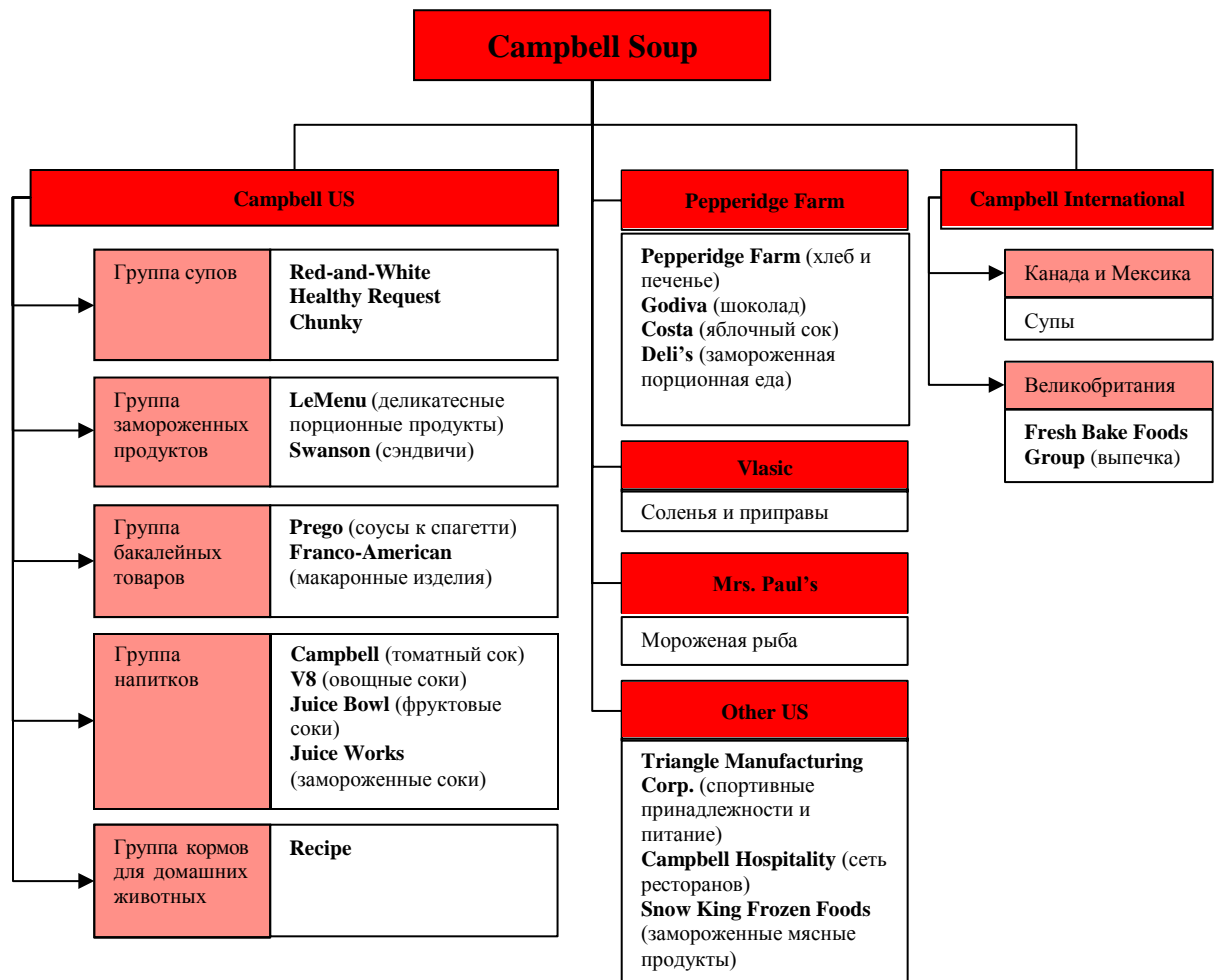
1. Ежегодное увеличение доходов на 15%.
2. Ежегодный рост объема производства на 5%.
3. Ежегодный рост продаж на 5%.
4. Увеличение акционерного капитала на 18% в 5-летний срок.

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:

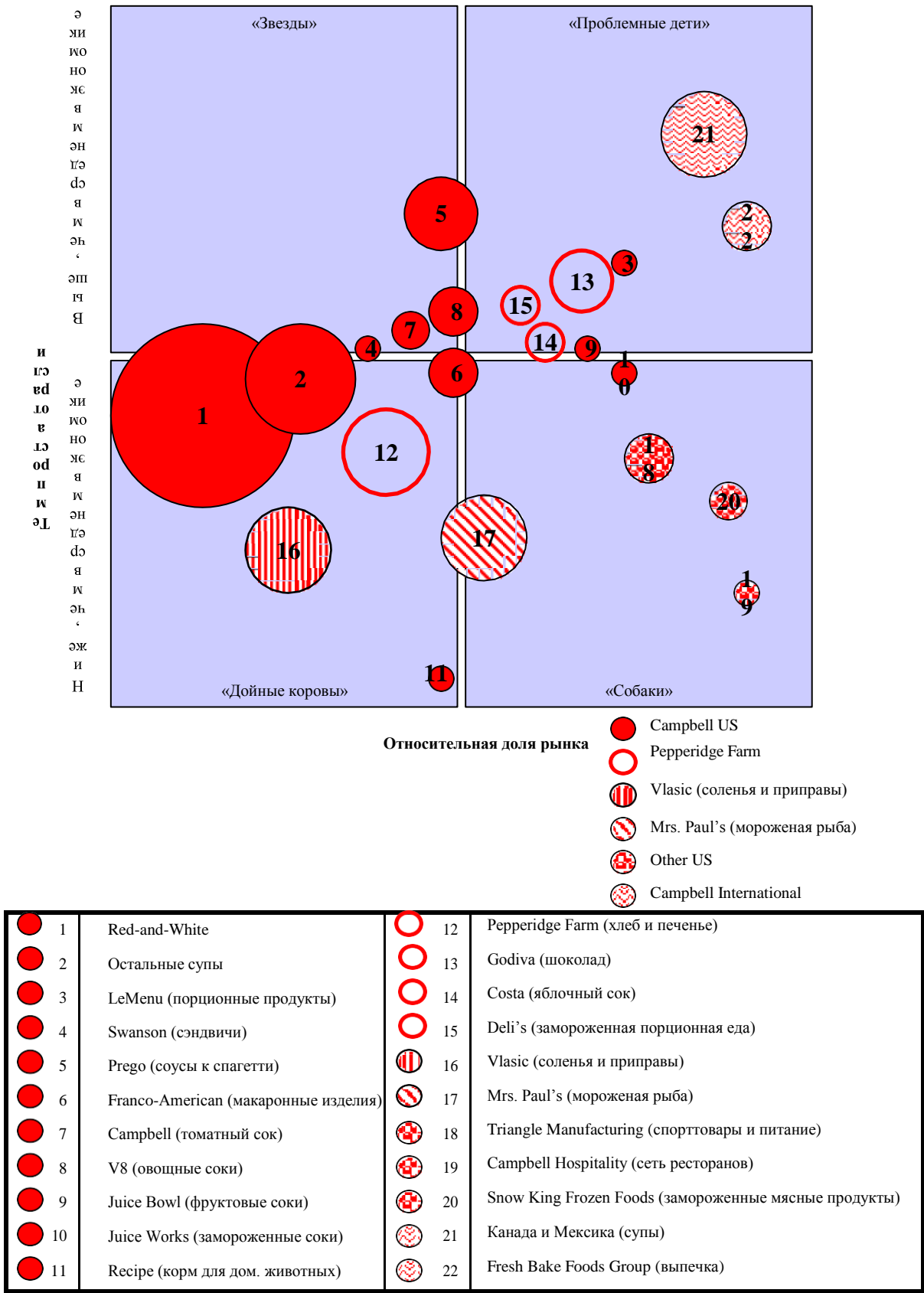
1. Ежегодное увеличение доходов на 20%.
2. Повышение окупаемости инвестиций на 20%.
3. Повышение окупаемости денежных активов на 20%.

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.

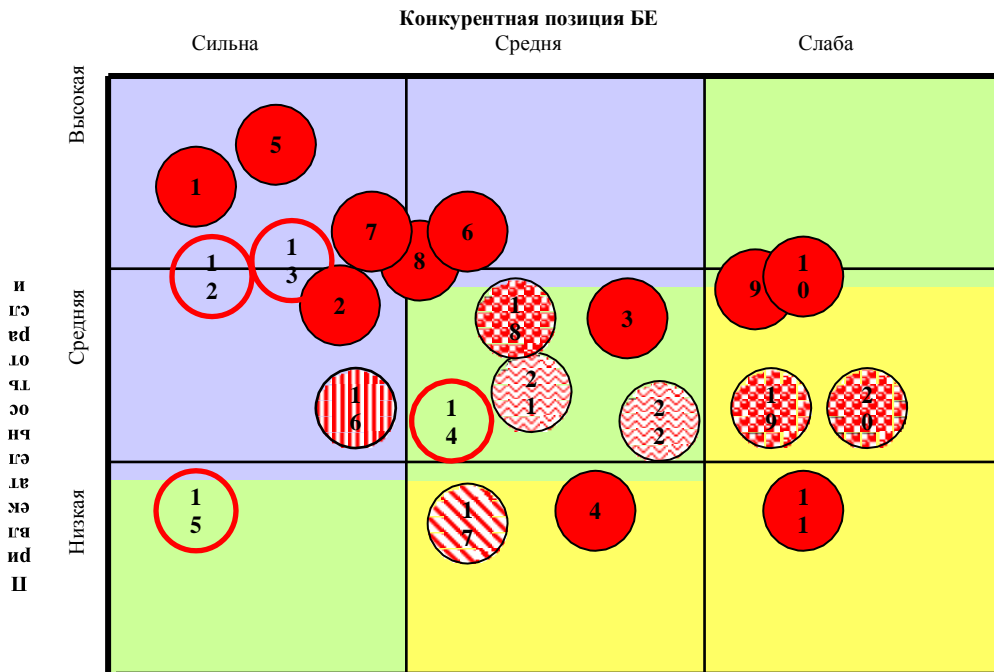
Создание новой эффективной компании начиналось с тщательного анализа бизнесов компании. Вот как выглядел портфель Campbell Soup в координатах матрицы BCG:



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.

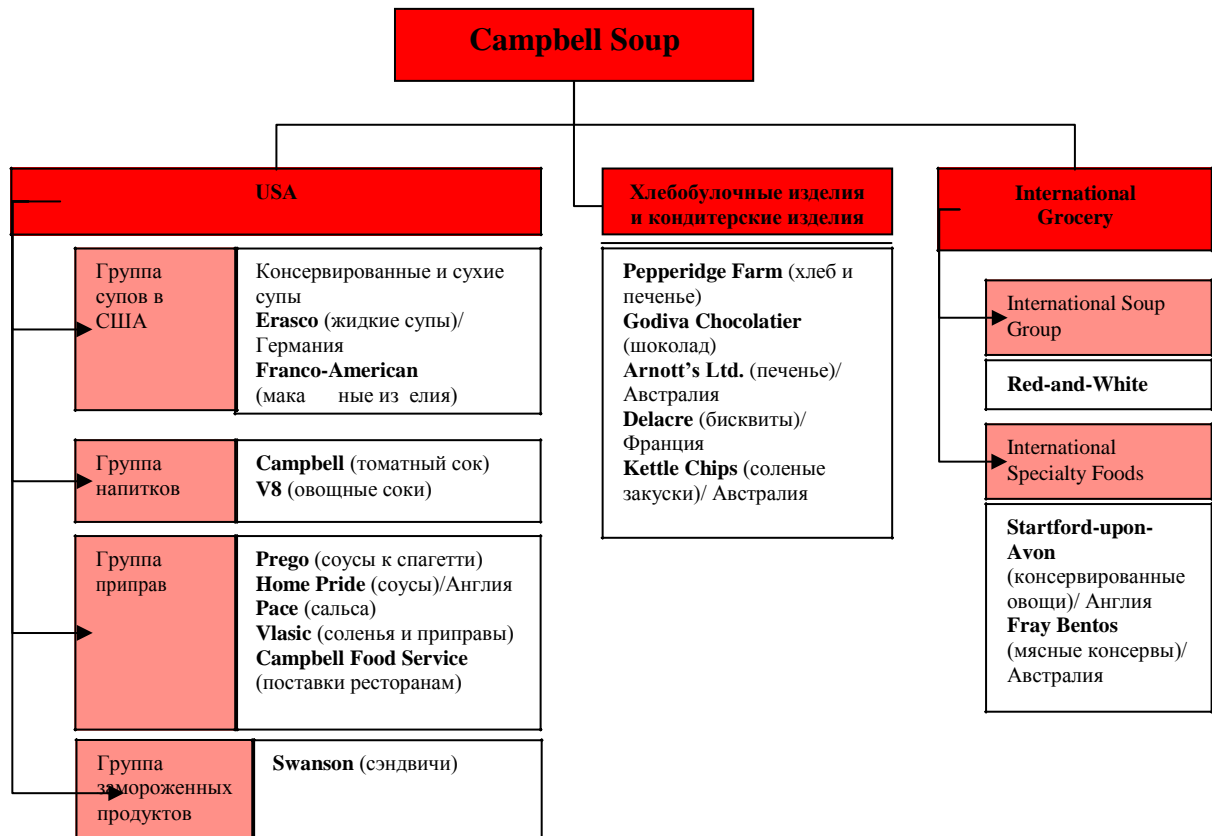
Тем не менее, мог ли Джонсон принимать решения о балансировании портфеля крупной диверсифицированной компании, такой как Campbell Soup, исходя только из данных о темпах роста отрасли и относительных долей рынка бизнес-единиц? Что делать с такими бизнес-единицами, как Franco-American или Swanson, которые 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 поддерживать 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 брэндов компании, были более сфокусированы с точки зрения отрасли и целевых групп потребителей. Международные брэнды 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 привлекательнее отраслей с 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 МВА Нидерландов

Кейс

В Нидерландах существуют три типа учебных заведений, реализующих программы МВА: 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 МВА. 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 МВА, 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».

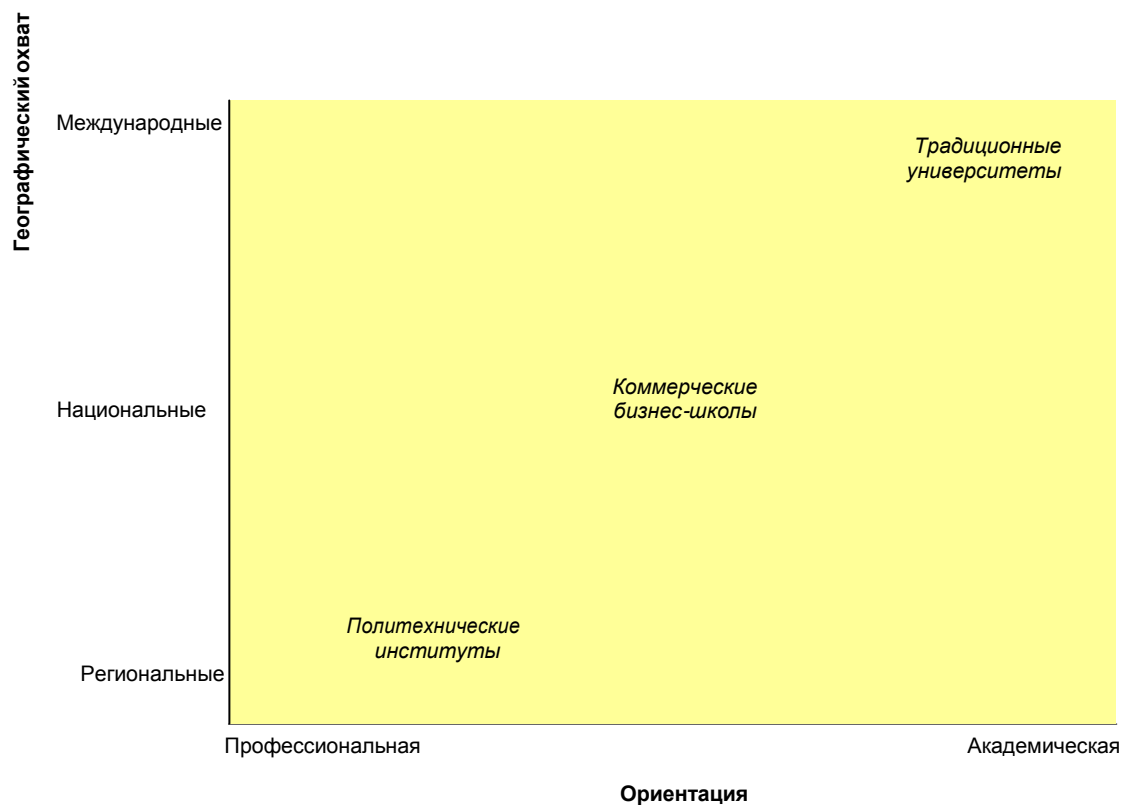


Рис. 1. Стратегические группы в MBA Нидерландов

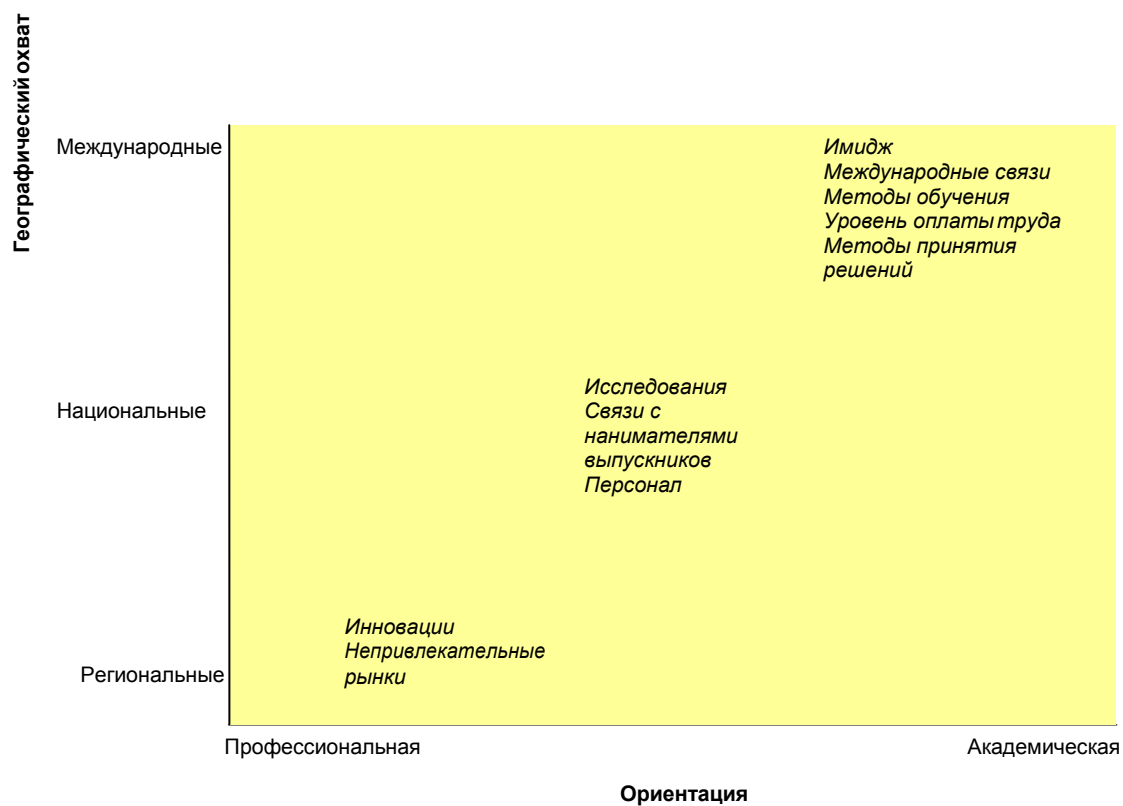


Рис. 2. Барьеры мобильности

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.

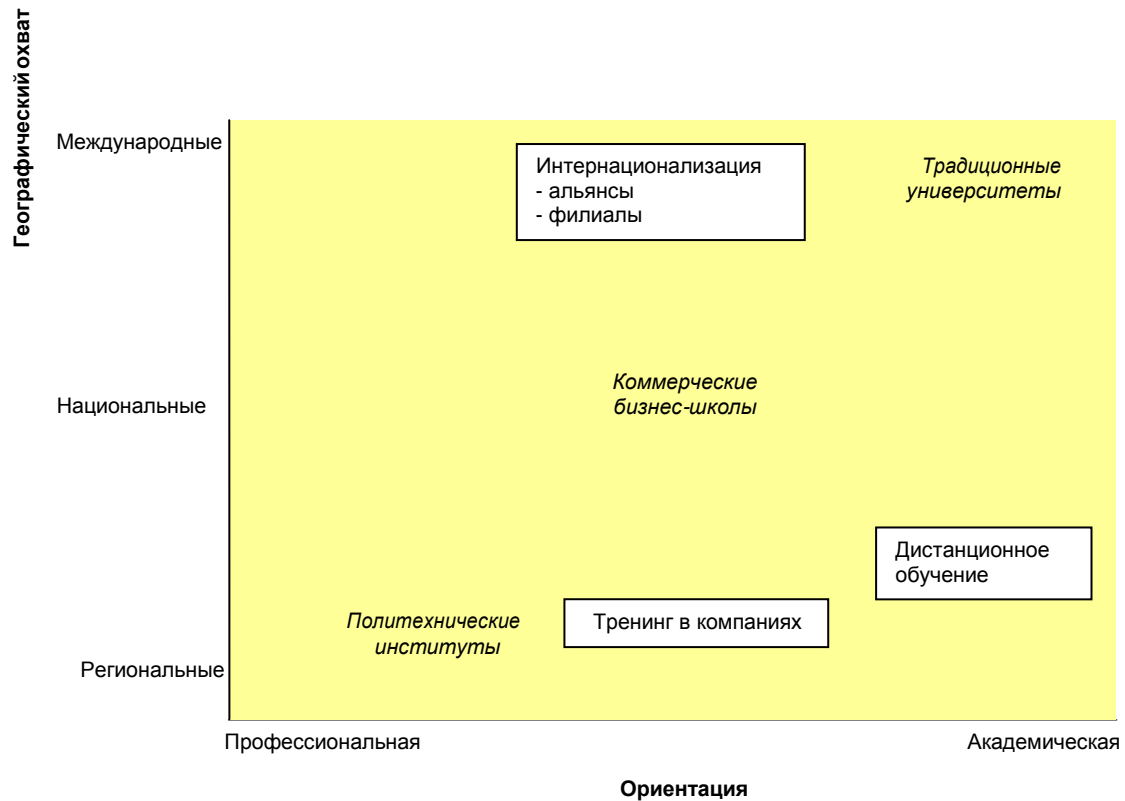


Рис. 3. «Стратегические пустоты»

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 окончиться 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 — вдали 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 кредит 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 Ярмолевич, 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 непригодность 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 были, 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 Ярмолевич. — 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 Ярмолевич: «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).

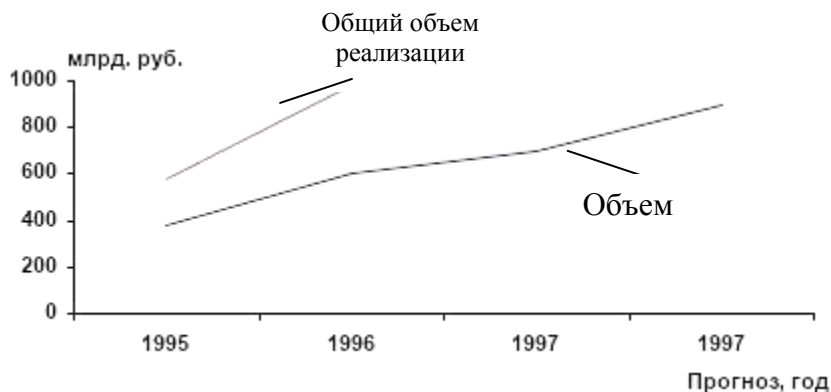


Рис. 1. Динамика реализации продукции холдинга «Промтрактор»

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.

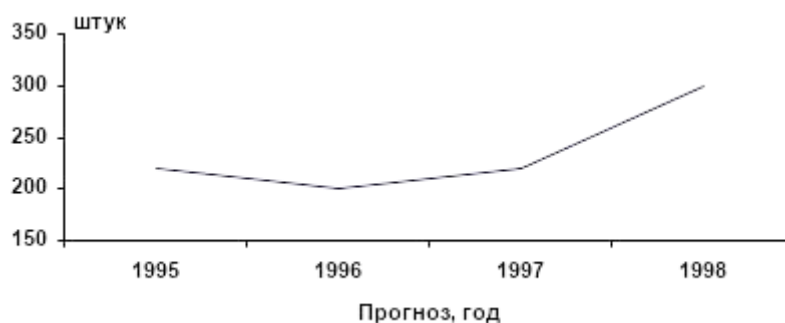


Рис. 2. Динамика продаж тракторов

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» реализуется на факультете управления Института экономики, управления и права РГГУ кафедрой управления.

Стратегический анализ является неотъемлемой частью современного менеджмента, предназначенной оказать теоретическую, методическую и, отчасти, практическую помощь будущим руководителям хозяйствующих субъектов, а также персоналу, специализирующемуся на решении различного рода стратегических задач в области управления проектами.

В этой связи *предмет дисциплины* составляют методы и инструменты стратегического анализа, позволяющие благодаря их практическому использованию повысить эффективность управления проектной деятельностью современных организаций.

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 методов и инструментов стратегического анализа.

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 компаний, 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 повышению эффективности управления проектной деятельностью.

Дисциплина направлена на формирование следующих *компетенций*:

- *профессиональных:*

информационно-аналитическая деятельность:

- владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-6);

научно-исследовательская деятельность:

- способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-6).

<i>Коды компетенции</i>	<i>Содержание компетенций</i>	<i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i>
ПК-6	способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - современные виды самостоятельных исследований, а также методы, инструменты и формы их проведения в соответствии с разработанной программой. - экономические основы поведения организаций и различные структуры рынков; - современные методики стратегического анализа отрасли и работающих в ней экономических агентов. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, опираясь на исследования особенностей поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; - разрабатывать и реализовывать на практике стратегические, тактические и оперативные планы, а также увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации; - осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими во внутренней и внешней средах организации. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - культурой стратегического мышления; - методами и инструментами стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред организации; - современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к вариативной части курсов подготовки студентов по направлению 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин базовой части программы.

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме защиты итоговой контрольной работы, подготовленной в виде презентации в формате PowerPoint, и сдачи зачета по теоретической и практической частям дисциплины; промежуточный контроль в форме обсуждения проблемных вопросов на семинарских занятиях, решения конкретных кейс-ситуаций и тестирования.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетные единицы.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1	Изменение академических часов в зачетной единице для набора 2020 (1з.е. -38час.), обновление программного обеспечения, БД и ИСС Приложение №1	15.06.2020г	№12

Приложение к листу изменений №1

1. Структура дисциплины (к п. 2 РПД на 2020)

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 з. е., 76 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 16 ч., самостоятельная работа обучающихся 60 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
		Лекции	Практические занятия	Промежуточная аттестация	Самостоятельная работа	
1.	Введение в дисциплину	1	0,5		4	Собеседование
2.	Концепция и общая методология стратегического менеджмента		0,5		8	Собеседование
3.	Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации	1	2		10	Приём практических заданий
4	Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации	1	2		10	Приём практических заданий
5	Анализ методов реализации стратегии	1	2		12	Тестирование
6	Решение кейс-ситуации		3		14	Защита результатов решения кейс-ситуации
7	Промежуточная аттестация		2		6	Зачет
	ИТОГО	4	12		60	

2. Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

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.

3. Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

4. Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное

