УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда

Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Современный стратегический анализ
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Год набора	2025, 2026

Составитель:
канд. экон. наук, доцент Тишкина Т.В.

Казань

Содержание

1.	Цели и задачи учебной дисциплины	3
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	5
3.	Требования к результатам освоения дисциплины	6
4.	Структура и содержание дисциплины	8
4.1	Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций	8
4.2	Содержание дисциплины по темам (разделам)	10
4.3	Планы практических и семинарских занятий	11
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы магистров	16
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	17
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	19
8.	Оценка компетенций по изучаемой дисциплине	19
	Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	24
	Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	26

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализации бизнеса и многими другими факторами, обуславливает возрастание важности стратегического анализа и управления.

Стратегический анализ как основной инструмент концепции управления фирмой позволяет взглянуть на организацию, как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство.

Стратегический анализ и менеджмент являются интегрирующими инструментами, которые объединяет различные разделы деятельности фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии.

Целью преподавания дисциплины является формирование у магистров комплекса знаний по теоретическим основам и приобретение практических навыков применения современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, в том числе использование интеллектуальных информационно-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач стратегического анализа как способа определения и развития конкурентных преимуществ компании, а также навыков руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявления и оценивания новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

Основными **задачами** дисциплины «Современный стратегический анализ» являются:

1. Сформировать знания, умения и навыки применения современной техники и методики сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач;
2. Сформировать необходимые умения и навыки выявления и оценивания новых рыночных возможностей развития инновационных направлений деятельности предприятий;
3. Сформировать знания, умения и навыки разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

1) основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии;

2) методы оценки рыночных возможностей развития направлений деятельности предприятий;
3) методы и модели анализа ресурсов и способностей компании для разработки стратегии.
Уметь:
1) выявлять факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании, применять методы стратегического анализа в практической деятельности, проводить стратегический анализ;
2) применять методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков;
3) проводить анализ ресурсов и способностей компаний для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны компаний и защищающие ее от внутренних слабостей.
Владеть:
1) навыками стратегического анализа поведения хозяйствующих субъектов;
2) методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков;
3) практическими навыками использования анализа ресурсов и способностей компаний для разработки стратегии организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1учебного плана подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

До начала изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплин Экономическая теория (уровень бакалавриата), Стратегический менеджмент (уровень бакалавриата), Экономический анализ фирмы (уровень бакалавриата). Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Экономическая теория (уровень бакалавриата), Стратегический менеджмент (уровень бакалавриата), Экономический анализ фирмы (уровень бакалавриата).

↓

Дисциплина:
Современный стратегический анализ

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Методы исследования в менеджменте
Современные модели управления
Моделирование и управление инновационной деятельностью
Учебная практика (ознакомительная практика)
Учебная практика (научно - исследовательская работа)

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению Менеджмент:

ОПК-2 способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-4 способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ОПК-2	
ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1-З-1 Знает основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии ОПК-2.1-У-1 Умеет выявлять факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании, применять методы стратегического анализа в практической деятельности, проводить стратегический анализ ОПК-2.1-В-1 Владеет навыками стратегического анализа поведения хозяйствующих субъектов
Компетенция ОПК-4	

ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности развития инновационных направлений деятельности предприятий	ОПК-4.2-З-3 Знает методы оценки рыночных возможностей развития направлений деятельности предприятий стратегии ОПК-4.2-У-3 Умеет применять методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков ОПК-4.2-В-2 Владеет методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков
ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.3-З-5 Знает методы и модели анализа ресурсов и способностей компании для разработки ОПК-4.3-У-5 Умеет проводить анализ ресурсов и способностей компаний для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны компаний и защищающие ее от внутренних слабостей ОПК-4.3-В-3 Владеет практическими навыками использования анализа ресурсов и способностей компаний для разработки стратегии организаций

Этапы формирования выбранных компетенций можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка

Дисциплина «Современный стратегический анализ» по направлению Менеджмент. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 академических часов).

Наименование модуля	Кол-во ауд. часов		Самостоятельная работа очная/ заочная	Всего часов	Индикаторы компетенции/ ЗУВы
	Лекции очная/ заочная	Практика очная/ заочная			
Модуль 1. Основы стратегического управления					ОПК-2.1 З-1 У-1
Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента. Содержание и информационная база курса	1/0,5	2/1	3/8	6/9,5	
Тема 2. Стратегический подход к управлению организацией: основные компоненты и этапы стратегического управления	2/0,5	4/1	6/10	12/11,5	
Модуль 2. Методология стратегического анализа					ОПК-2.1 В-1 ОПК-4.2 З-3 У-3 ОПК-4.3 В-3
Тема 3. Аналитические инструменты стратегического управления: методики стратегического анализа	2*/0,5	4/1	6/10	12/11,5	
Тема 4. Уровни и содержание стратегий организации, условия выбора и реализации	2*/0,5	4/1	6/10	12/11,5	
Модуль 3. Организационные аспекты стратегического управления и анализа					ОПК-4.3 З-5 У-5 В-3
Тема 5. Управление и анализ в условиях стратегических изменений	2*/0,5	4/1	6/10	12/11,5	
Тема 6. Стратегические компетенции организаций и менеджеров	2/0,5	4/1	6/10	12/11,5	
Модуль 4. Организационные аспекты стратегического управления и анализа					ОПК-2.1 З-1 У-1
Тема 7. Управление и анализ в условиях стратегических изменений	2/0,5	4/1	6/10	12/11,5	

*Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения

*Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения

*Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения

Тема 8. Стратегические компетенции организаций и менеджеров	2/0,5	4/1	6/10	12/11,5	ОПК-4.2 З-3 У-3 В-2
Подготовка к экзамену			18/18	18/18	
Всего	**15/4**	**30/8**	**63/96**	**108**	

Пояснительная записка к модульному курсу с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 4-х модулей.

При сдаче 1-го модуля магистру необходимо:

ОПК-2.1 З-1 Знать основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии

ОПК-2.1 У-1 Уметь выявлять факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании

При сдаче 2-го модуля магистру необходимо:

ОПК-2.1 В-1 Уметь применять методы стратегического анализа в практической деятельности, проводить стратегический анализ

ОПК-4.2 З-3 Знать основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии

ОПК-4.2 У-3 Уметь проводить анализ ресурсов и способностей компаний для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны компаний и защищающие ее от внутренних слабостей

ОПК-4.3 В-3 Владеть практическими навыками использования анализа ресурсов и способностей компаний для принятия стратегических решений

При сдаче 3-го модуля магистру необходимо:

ОПК-4.3 З-5 Знает методы и модели анализа ресурсов и способностей компании для разработки стратегии

ОПК-4.3 У-5 Умет проводить анализ ресурсов и способностей компаний для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны компаний и защищающие ее от внутренних слабостей

ОПК-4.3 В-3 Владеть практическими навыками использования анализа ресурсов и способностей компаний для разработки стратегии организаций

При сдаче 4-го модуля магистру необходимо:

ОПК-2.1 З-1 Знает основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии

ОПК-2.1 У-1 Умеет выявлять факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании, применять методы

стратегического анализа в практической деятельности, проводить стратегический анализ

ОПК-4.2 З-3 Знает методы оценки рыночных возможностей развития направлений деятельности предприятий

ОПК-4.2 У-3 Умеет применять методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков

ОПК-4.2 В-2 Владеет методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков

4.2. Содержание дисциплины по темам

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.

Эволюция стратегического менеджмента. Китайская философия стратегического менеджмента. Концепции стратегического менеджмента: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, когнитивная школа), школа обучения деятельности, школа власти, школа культуры, школа изучения внешней среды, школа конфигурации, школа предпринимательства.

Тема 2. Стратегический подход к управлению организацией: основные компоненты и этапы стратегического управления

Подходы к определению понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление». Иерархия и особенности стратегического, тактического и оперативного управления. Функции стратегического управления. Объекты и виды стратегического управления. Принятие стратегических решений в управлении развитием организации.

Компоненты стратегического управления.

Этапы стратегического управления: анализ среды –формирование миссии и стратегических целей организации – формулирование стратегических альтернатив и выбор –реализация стратегии – контроль и оценка реализации стратегии, подготовка корректирующих действий (обратная связь).

Тема 3. Аналитические инструменты стратегического управления: методики стратегического анализа.

Сущность и методы стратегического анализа и стратегического управления. Анализ действующей стратегии. Анализ внутренней среды организации и ее потенциала. Ситуационный анализ. Технология SWOT-анализа.

Стратегический анализ отраслевого внешнего окружения. Доминантные отраслевые характеристики. Движущие силы отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли. Построение карт стратегических групп конкурентов, их использование для оценки конкурентных позиций организаций. Определение ключевых факторов успеха в отрасли. Анализ отраслевой цепочки ценностей.

Анализ внешней среды организации. Технология PEST-анализа.

Тема 4. Уровни и содержание стратегий организации, условия выбора и реализации.

Основные задачи создания стратегии: формирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии. Понятие «стратегия организации». Уровни и виды стратегий, их характеристика: корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные. Условия и факторы выбора стратегии организации**.**

Тема 5. Управление в условиях стратегических изменений.

Проведение организационных изменений в рамках стратегического управления. Сопротивление организации стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации, факторы.

Адаптация коллектива к стратегическим изменениям. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях стратегических неожиданностей. Принудительный метод проведения изменений. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией, выбор адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.

Тема 6. Стратегические компетенции организаций и менеджеров.

Стратегические компетенции менеджеров по развитию организации:

Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития. Инструменты деятельности консультанта. Портфельный анализ единиц бизнеса. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модель McKincey. Матрица баланса жизненных циклов. Оценка эффективности действующей стратегии организации. Моделирование и разработка сценариев соответствия стратегий развития и процесса их реализации в клиентской организацией.

Консультирование по вопросам преобразования в клиентской организации. Подготовка к преобразованию вывод клиента из кризиса. Реинжиниринг. Аутсорсинг. инсорсинг. Слияния и поглощения. Совместные предприятия. Преобразование организационных структур.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

При изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, задачи.

Подготовка магистров к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у магистров навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер

некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у магистров аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.
План

1. Современный стратегический анализ – понятие, цели, задачи
2. Основные проблемы современного стратегического управления в России

Вопросы для обсуждения и задания

1.Дайте определение понятию «стратегический менеджмент»
2. Сформулируйте понятие стратегии и выделите факторы ее определяющие.

2.Обоснуйте проблемы стратегического менеджмента российских организаций.
3.Проанализируйте предпосылки развития стратегического менеджмента в России
4.Назовите основное противоречие развития стратегического менеджмента, присущее переходной экономике
5.Обоснуйте условия перехода российских организаций к методологии стратегического менеджмента
6. Каким образом организация определяет цели?

Тема 2. Стратегический подход к управлению организацией: основные компоненты и этапы стратегического управления
План

1.Проблемы стратегического управления организациями.
2.Объекты стратегического управления.
3. Ключевые направления деятельности организации.
4. Эволюция моделей организации – обновление, реструктуризация, реорганизация, рефрейминг.
5. Гибкость организации и показатели организационной гибкости.

Вопросы для обсуждения и задания

1.Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских организаций.
2. Каковы особенности управленческих задач высшего менеджмента организации?
3.В чем сущность каждого вида стратегического управления?
4. Обоснуйте последовательность основных компонентов и этапов стратегического управления организацией.
5. Что представляет собой миссия организации в стратегическом менеджменте? Дайте обобщающее определение миссии организации.

6. В чем общий смысл цели организации? Дайте определение стратегической цели?
7. Назовите классификации стратегических целей. Приведите примеры стратегических целей организаций, проведите их анализ.
8. Какие аспекты управления можно отнести к стратегическим, а какие – к тактическим?
9. Укажите подходы к формированию стратегических альтернатив.

Тема 3. Аналитические инструменты стратегического управления: методики стратегического анализа.

План

1. Методы оценки конкурентоспособности организации.
2. Методы прогнозирование изменений бизнес-среды.
3. Методы организационной диагностики.
4. Методы поиска стратегических решений.
5. Методы активизации мышления менеджеров.
6. Изучение состояния отрасли (вида экономической деятельности) конкретной организации.

Вопросы для обсуждения и задания

1.Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. Какие из них применимы в российской практике?
2. Что такое стратегическая проблема организации? Обоснуйте различия между стратегическими проблемами
организации и ее слабыми сторонами деятельности.
3. Какие типы проблем выделяются в организациях?
4. Какие проблемы преобладают в организациях на современном этапе развития российской экономики?
5. Приведите примеры подмены проблем в организациях.
6. Что такое среда организации? Что необходимо определить перед началом ее анализа?
7. Из чего состоит анализ внешней среды организации?
8 Перечислите методы анализа макроокружения, обозначьте их достоинства и ограничения.
9. В чем заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа?
10. Какие основные движущие силы, которые вызывают изменения в отрасли?
11. Что определяют ключевые факторы успеха организации? Приведите примеры КФУ.
12 По каким критериям проводится анализ микроокружения?
13. В чем суть управленческого анализа?
14. На какой из пяти ступеней ситуационного анализа происходит оценка стоимостной позиции организации относительно конкурентов?

Тема 4. Уровни и содержание стратегий организации, условия выбора и реализации.

План

1.Структура и содержание стратегии.
2. Система показателей реализации стратегии.
3. Основные стадии процесса реализации стратегии.

Вопросы для обсуждения и анализа

1.Укажите требования к стратегии. Назовите классификационные признаки стратегий.
2. Раскройте сущность базовых стратегий.
3. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
4. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
5. Охарактеризуйте сущность основных элементов реализации стратегии.
6. Оцените взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации.
7. Какие характеристики отрасли определяют формирование той или иной отраслевой стратегии?
8. Какие стратегии рекомендуются на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли?

Тема 5. Управление в условиях стратегических изменений.

План

1. Оценка готовности организации к изменениям.
2. Процесс управления организационными изменениями.
3. Методы минимизации риска при внедрении изменений.
4. Причины возникновения сопротивлений изменениям в процессе реализации стратегии.
5. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям.

Вопросы для обсуждения и анализа

1. В чем особенность управления стратегическими изменениями?
2. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

3. На какие области распространяются стратегические изменения?
4. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
5. Стратегия определяет организационную структуру управления или структура – стратегию? Уточните, как и каким образом?
6. Какие методы изменения организационной культуры существуют?
7. Какие ошибки допускаются при проведении стратегических изменений?
8. Перечислите основные трудности и пути их преодоления при проведении организационных изменений.
9. По каким направлениям требуется перестройка системы управления организации для создания системы стратегического управления?

Тема 6. Стратегические компетенции организаций и менеджеров

План

1. Содержание стратегии консультационной фирмы.
2. Методы решения управленческих проблем в консультационной фирме.
3. Процедура разработки и реализации программы решения проблемы клиента.
4. Особенности стратегии малых, средних и крупных клиентских организаций.

Вопросы для обсуждения и анализа

1. В зависимости от стадий жизненного цикла выбирается определяющая модель стратегического развития организации. Какую модель развития организации Вы бы предложили в процессе консультирования организации на стадии создания, роста, стабильности, спада и кризиса?
2. Согласны ли вы с утверждением, что «прописать» стратегию организации – лучший способ ее провалить? Ответ обоснуйте.
3. Выделите основные трудности в работе над стратегией. Как вы думаете, почему не из любого исходного состояния организации достижимо желаемое?
4. Почему И. Ансофф обращает внимание менеджеров на долгосрочные цели?
5. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке корпоративных стратегий.
6. Какие примеры из российской практики можно привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?
7. Какие факторы оказывают влияние на формирование портфеля стратегий.

Темы докладов и рефератов для подготовки к практическим занятиям:

Модуль 1. Основы стратегического управления

1. Организация как объект стратегического управления.
2. Стратегические проблемы организации.
3. Модели развития организации.
4. Структурирование целей организации.
5. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени.

Модуль 2. Методология стратегического анализа

1. Концепция стратегических зон хозяйствования, зон стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
2. Управление портфелем стратегий организации.
3. Цепочка стратегических ценностей, их содержание и направление использования.
4. Оценка потенциала организации при определении конкурентного статуса.
5. Оценка взаимозависимости факторов внешней и внутренней среды организации в процессе SWOT-анализа
6. Направления и этапы процесса бенчмаркинга.

7. Оценка роли ресурсов и способности фирмы для формулирования стратегии

Модуль 3. Организационные аспекты стратегического управления и анализа

1. Модель стратегической информации в управленческом консультировании.
2. Использование слабых сигналов при решении управленческих задач.
3. Проблемы адаптации стратегии организации к условиям внешней среды.
4. Ключевые факторы делового успеха в отрасли.
5. Деловая активность организации: составляющие, оценка активности, значение в конкуренции.
6. Конкурентоспособность организации.
7. Технологии портфельных методик анализа и выбора направления развития клиентской организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа магистров регламентируется положением об организации самостоятельной работы магистров.
Самостоятельная работа магистров делится на основную и дополнительную.
К основной работе относится:
- самостоятельное изучение теоретического материала;
- решение задач к практическим занятиям;
- выполнение письменных заданий;
- подготовка ролевых игр (по локальному анализу предприятий).

К дополнительной работе относится:
- подготовка докладов и кратких экономических сообщений;
- изучение дополнительных тем по предмету;
- решение дополнительных задач.

Выполнение самостоятельной работы и ее освоение проверяется при сдаче модулей.
Формы самостоятельной работы определяют формы ее отчетности.
Виды контроля СРС
На разных этапах обучения в зависимости от заданных компетенций выделяют следующие виды контроля СРС:
• констатирующий – проводится для определения фактического уровня сформированности компетенций, практических умений по отдельным вопросам (темам) дисциплины, изучаемым магистрами самостоятельно;
• диагностический – т.е. текущий контроль с целью выявления причин недостаточного (низкого) уровня усвоения магистрами учебного материала и, при необходимости, с целью внесения изменений в методику организации, руководства и контроля результатов СРС;

• корректирующий – проводится с целью своевременного уточнения содержания кейсов, практических заданий, тестов, вопросов, объема учебного материала для СРС, сроков выполнения заданий, уточнения и (или) дополнения списка литературных источников и т. д.;
• обучающий – осуществляется в ходе учебного процесса (преподавания учебной дисциплины) и не является самостоятельным. Сопутствует другим видам контроля, включающим в себя элементы обучения;
• развивающий – как и обучающий, не выступает в отрыве от других видов контроля. Констатирующий, диагностический и корректирующий виды могут принять характер развивающего контроля.

Контроль результатов в ходе СРС может быть осуществлен в результате:
• проверки дайджестов
• проверки конспектов;
• заслушивания докладов, обзоров, анализов, подготовленных магистрами;
• рецензирования письменных работ магистров (рефератов, планов, докладов, контрольных работ и т. д.);
• проведения контрольных работ по результатам самостоятельной работы магистров;
• проведения контрольного опроса (устно);
• рецензирования исследовательских работ;
• обсуждения с учебной группой результатов индивидуально выполненных магистрами работ;
• оценки мультимедийных презентаций;
• оценки подготовки и выполнения конкретной роли в деловой игре;
• оценки участия магистра в олимпиадах, конкурсах, дискуссиях, встречах за «круглым столом»;
• проведения коллоквиума;
• проведения компьютерного тестирования;
• проведения экзамена.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы магистров может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

***Основная литература*:**

1. Евстафьев, В. А. Искусство стратегических коммуникации / В. А. Евстафьев, М. А. Тюков, И. М. Никитушкин. — Москва : Дашков и К, 2026. — 488 с. — ISBN 978-5-394-06358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160288.html

2. Управленческий анализ : учебно-методическое пособие / О.С. Чушинская [и др.].. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2025. — 162 с. — ISBN 978-5-

7433-3660-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160417.html

3. Томасова, Д. А. Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств : учебное пособие / Д. А. Томасова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 105 с. — ISBN 978-5-4497-3155-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/140618.html

***Дополнительная литература*:**

1. Томасова, Д. А. Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств : учебное пособие / Д. А. Томасова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 105 с. — ISBN 978-5-4497-3155-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/140618.html

2. Современный стратегический анализ : учебное пособие для СПО / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк ; под редакцией Е. Ю. Кузнецовой. — 3-е изд. — Саратов, Екатеринбург : Профобразование, Уральский федеральный университет, 2024. — 129 с. — ISBN 978-5-4488-0458-8, 978-5-7996-2807-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/139612.html

3. Коваленко, Н. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Н. В. Коваленко, О. В. Белозерцев, Р. В. Белозерцев. — Алчевск : Донбасский государственный технический институт, 2024. — 228 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/151566.html

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks» (http://www.iprbookshop. ru)
2. Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru)
3. Министерство по делам молодежи Республики Татарстан (https://minmol.tatarstan.ru/)
4. Федеральный образовательный портал «ЭСМ» (Экономика. Социология. Менеджмент.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/
5. Научная электронная библиотека (https://elibrary.ru)
6. Российский журнал менеджмента (www.rjm.ru/)

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков магистра по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Оценка сформированности компетенции ОПК-2 «способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач»

в части дисциплины «Современный стратегический анализ»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех магистров-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	З-1 Знает некоторые методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии У-1 умеет выявлять некоторые факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании В-1 Владеет основными навыками стратегического анализа поведения хозяйствующих субъектов на уровне «сделать по шаблону»	Тестирование Решение практических задач Кейс Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	З-1 Знает основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии У-1 Умеет выявлять основные факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании В-1 Владеть основными навыками стратегического анализа поведения хозяйствующих субъектов на хорошем уровне	Тестирование Решение практических задач Кейс Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	З-1 Знает основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии У-1 Умеет выявлять все факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании, применять все методы стратегического анализа в практической деятельности, проводить стратегический анализ В-1 Владеет в полном объеме навыками стратегического анализа поведения хозяйствующих субъектов на продвинутом уровне	Тестирование Решение практических задач Кейс Экзамен

Оценка сформированности компетенции ОПК-4 «способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций»
в части дисциплины «Современный стратегический анализ»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех магистров-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	З-3 На пороговом уровне, с ошибками знает методы оценки рыночных возможностей развития направлений деятельности предприятий З-5 На пороговом уровне, с ошибками знает методы и модели анализа ресурсов и способностей компании для разработки стратегии У-3 На пороговом уровне, с ошибками умеет применять методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков У-5 На пороговом уровне, с ошибками умеет проводить анализ ресурсов и способностей компаний для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны компаний и защищающие ее от внутренних слабостей В-2 На пороговом уровне, с ошибками владеет методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков В-3	Решение практических задач Кейсовые задания Экзамен

		На пороговом уровне, с ошибками владеет практическими навыками использования анализа ресурсов и способностей компаний для разработки стратегии организаций	
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	З-3 С незначительными замечаниями знает методы оценки рыночных возможностей развития направлений деятельности предприятий З-5 С незначительными замечаниями знает методы и модели анализа ресурсов и способностей компании для разработки стратегии У-3 С незначительными замечаниями умеет применять методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков У-5 С незначительными замечаниями умеет проводить анализ ресурсов и способностей компаний для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны компаний и защищающие ее от внутренних слабостей В-2 С незначительными замечаниями владеет методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков В-3 С незначительными замечаниями владеет практическими навыками использования анализа ресурсов и способностей компаний для разработки стратегии организаций	Решение практических задач Кейсовые задания Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	З-3 Верно и в полном объеме знает методы оценки рыночных возможностей развития направлений деятельности предприятий З-5 Верно и в полном объеме знает методы и модели анализа ресурсов и способностей компании для разработки стратегии У-3	Решение практических задач Кейсовые задания Экзамен

		Умеет применять методы стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков У-5 Умеет проводить анализ ресурсов и способностей компаний для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны компаний и защищающие ее от внутренних слабостей В-2 В полном объеме владеет методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков В-3 В полном объеме владеет практическими навыками использования анализа ресурсов и способностей компаний для разработки стратегии организаций	

Приложение 1

Методические рекомендации магистрам по освоению дисциплины

Самостоятельная работа магистров регламентируется положением об организации самостоятельной работы магистров.
Самостоятельная работа магистров делится на основную и дополнительную.
К основной работе относится:
- самостоятельное изучение теоретического материала;
- решение задач к практическим занятиям;
- выполнение письменных заданий;
- подготовка ролевых игр (по локальному анализу предприятий).

К дополнительной работе относится:
- подготовка докладов и кратких экономических сообщений;
- изучение дополнительных тем по предмету;
- решение дополнительных задач.

Выполнение самостоятельной работы и ее освоение проверяется при сдаче модулей.
Формы самостоятельной работы определяют формы ее отчетности.
Виды контроля СРС
На разных этапах обучения в зависимости от заданных компетенций выделяют следующие виды контроля СРС:

- констатирующий – проводится для определения фактического уровня сформированности компетенций, практических умений по отдельным вопросам (темам) дисциплины, изучаемым магистрами самостоятельно;
- диагностический – т.е. текущий контроль с целью выявления причин недостаточного (низкого) уровня усвоения магистрами учебного материала и, при необходимости, с целью внесения изменений в методику организации, руководства и контроля результатов СРС;
- корректирующий – проводится с целью своевременного уточнения содержания кейсов, практических заданий, тестов, вопросов, объема учебного материала для СРС, сроков выполнения заданий, уточнения и (или) дополнения списка литературных источников и т. д.;
- обучающий – осуществляется в ходе учебного процесса (преподавания учебной дисциплины) и не является самостоятельным. Сопутствует другим видам контроля, включающим в себя элементы обучения;
- развивающий – как и обучающий, не выступает в отрыве от других видов контроля. Констатирующий, диагностический и корректирующий виды могут принять характер развивающего контроля.

Контроль результатов в ходе СРС может быть осуществлен в результате:

- проверки дайджестов
- проверки конспектов;

- заслушивания докладов, обзоров, анализов, подготовленных магистрами;
- рецензирования письменных работ магистров (рефератов, планов, докладов, контрольных работ и т. д.);
- проведения контрольных работ по результатам самостоятельной работы магистров;
- проведения контрольного опроса (устно);
- рецензирования исследовательских работ;
- обсуждения с учебной группой результатов индивидуально выполненных магистрами работ;
- оценки мультимедийных презентаций;
- оценки подготовки и выполнения конкретной роли в деловой игре;
- оценки участия магистра в олимпиадах, конкурсах, дискуссиях, встречах за «круглым столом»;
- проведения коллоквиума;
- проведения компьютерного тестирования;
- проведения экзамена.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы магистров может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств

для проведения текущей и промежуточной аттестации

по дисциплине

«Современный стратегический анализ»

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Управление проектами

Год набора: 2025, 2026

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Тестирование
      2.1.2 Практические задания
      2.1.3 Кейсовые задания

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ОПК-2	ОПК-4	
	ОПК-2.1	ОПК-4.2	ОПК-4.3
Формы текущего контроля			
Тестирование	З-1	З-3	З-5
Практические задачи	З-1, У-1, В-1	З-3, У-3	З-5, У-5
Кейсовые задания	В1	В-2	В-3
Формы промежуточного контроля			
Экзамен	З-1, У-1, В-1	З-3, У-3, В-2	З-5, У-5, В-3

З - знания, У - умения, В – владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Тестирование

1. Для топ менеджеров характерна следующая структура рабочего дня:
а) большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными
б) большая часть времени - работа на компьютере
в) большая часть времени - составление финансовой отчетности
г) ***большая часть времени - решение стратегических задач развития фирмы***
2. Для миддл-менеджеров характерна следующая структура рабочего дня:
а) большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными
б) ***большая часть времени - проведение совещаний и переговоров***
в) большая часть времени - составление финансовой отчетности
г) большая часть времени - решение стратегических задач развития фирмы
3. Для лоуэр-менеджеров характерна следующая структура рабочего дня:

а) большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными
б) большая часть времени - проведение совещаний и переговоров
в) большая часть времени - составление финансовой отчетности
г) большая часть времени - решение стратегических задач развития фирмы
4 К какой группе эталонных стратегий развития бизнеса относится стратегия, нацеленная на освоение новых рынков за счет производства новых товаров и услуг?
а) стратегии концентрированного роста
б) стратегии интегрированного роста
в) стратегии диверсификации
г) стратегии сокращения
5. К какой группе эталонных стратегий развития бизнеса относится стратегия, ориентированная на ликвидацию бесперспективных проектов?
а) стратегии концентрированного роста
б) стратегии интегрированного роста
в) стратегии диверсификации
г) стратегии сокращения
6. Фирма осваивает новый рынок. Рынок ограничен. Конкуренция слабая. Покупатели обладают низкой платежеспособностью. Какую стратегию вхождения в рынок выберет фирма?
а) стратегию быстрого снятия сливок
б) стратегию медленного снятия сливок
в) стратегию быстрого проникновения
г) стратегию медленного проникновения
7. Фирма осваивает новый рынок. Рынок потенциально велик, но покупатели не осведомлены о товаре, имеются сильные конкуренты, покупатели обладают высокой платежеспособностью. Какую стратегию вхождения в рынок выберет фирма?
а) стратегию быстрого снятия сливок
б) стратегию медленного снятия сливок
в) стратегию быстрого проникновения
г) стратегию медленного проникновения
8. Фирма осваивает новый рынок. Рынок потенциально велик, но покупатели не осведомлены о товаре, имеются сильные конкуренты, покупатели обладают низкой платежеспособностью. Какую стратегию вхождения в рынок выберет фирма?
а) стратегию быстрого снятия сливок
б) стратегию медленного снятия сливок
в) стратегию быстрого проникновения
г) стратегию медленного проникновения
9. Если фирма сосредотачивается на узком сегменте рынка, максимально удовлетворяя экстравагантные запросы клиентов, готовых платить высокую цену за особый товар, то она реализует следующую конкурентную стратегию по классификации М.Портера:

а) стратегию лидерства по ценам
б) стратегию дифференциации
в) стратегию фокусировки
г) портфельную стратегию
10. Если фирма уделяет максимальное внимание качеству и ассортименту производимых товаров и услуг, то она реализует следующую конкурентную стратегию по классификации М.Портера:
а) стратегию лидерства по ценам
б) стратегию дифференциации
в) стратегию фокусировки
г) портфельную стратегию
11. Если фирма сосредотачивается максимально возможном сокращении затрат на производство за счет его стандартизации и унификации, то она реализует следующую конкурентную стратегию по классификации М.Портера:
а) стратегию лидерства по ценам
б) стратегию дифференциации
в) стратегию фокусировки
г) портфельную стратегию
12. Если фирма разрабатывает и производит товары, находящиеся на различных стадиях жизненного цикла с целью стабилизации финансовых результатов бизнеса, то она реализует следующую конкурентную стратегию по классификации М.Портера:
а) стратегию лидерства по ценам
б) стратегию дифференциации
в) стратегию фокусировки
г) портфельную стратегию
13. К какой группе эталонных стратегий развития бизнеса относится стратегия, ориентированная на развитие технологий двойного назначения?
а) стратегии концентрированного роста
б) стратегии интегрированного роста
в) стратегии диверсификации
г) стратегии сокращения
14. К какой группе эталонных стратегий развития бизнеса относится стратегия, ориентированная на освоение новых технологий в смежных отраслях производства?
а) стратегии концентрированного роста
б) стратегии интегрированного роста
в) стратегии диверсификации
г) стратегии сокращения
15. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается…
а) Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого

б) Система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации
в) Иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в малоизменяющихся отношениях взаимного подчинения
г) Совокупность самостоятельных элементов
16. Производственная программа автосборочного завода составляет 56230 легковых автомобилей в год. Двигатели для автомобилей закупаются на стороне по цене 10 тыс.$ за двигатель. Издержки по обслуживанию закупок двигателей не должны превысить 40тыс.$ в год. Затраты на хранение обычно не превышают 20% от стоимости среднегодового товарного запаса. Сделку на поставку двигателей можно заключить с двумя поставщиками: поставщик А продает двигатели партиями по 1000 и 1500 шт., поставщик Б - партиями по 1700 и 2000 шт. Определите поставщика, график поставок, оптимальный размер партии.
а) 2000 шт, 28 раз в год, поставщик В
б) 1500 шт, 37 раз в год, поставщик А
в) 1000 шт, 56 раз в год, поставщик А
г) 1700 шт, 33 раза в год, поставщик В
17. Предприятие выпускает антикоррозийное покрытие для труб большого диаметра, увеличивающее срок их эксплуатации с 5 до 7 лет. Мощность производства 10 тыс. тонн в год. Цена 1 т. – 200 долл. Поскольку спрос на покрытие высок, целесообразно расширение производства. Технически возможны два варианта расширения: а) установка дополнительной технологической линии мощностью 5 тыс. тонн в год, затраты на оборудование – 300 тыс. долл., затраты на СМР – 200 тыс. долл. Требуется полная остановка производства на три месяца; б) реконструкция и организация производства нового покрытия мощностью 15 тыс. тонн в год, удлиняющего срок эксплуатации труб до 10 лет. Затраты на оборудование – 5 млн. долл., затраты на СМР – 1 млн. долл. Требуется полная остановка производства на 6 месяцев. Рассчитать минимальную цену на новое полимерное покрытие, если нормальный период окупаемости инвестиций – 2 года, а нормальная рентабельность – 10%, среднеотраслевой банковский процент – 5%.
а) 446,2 $ за тонну
б) 465,4 $ за тонну
в) 472,0 $ за тонну
г) 429,3 $ за тонну
18.Вы владеете парком из 300 грузовых автомобилей и хотите их застраховать на случай аварий. По статистике, 1 из 10 водителей раз в год попадает в аварию, а средний ущерб составляет 80 тыс. руб. Стоимость автомобиля – 0,3 млн. руб. Услуги страховой компании оцениваются в 18% от суммы сделки. На какую сумму Вам целесообразно купить страховой полис, чтобы хеджировать риски финансовых потерь от аварийных ситуаций:

а) 2685 тыс. руб.
б) 2832 тыс. руб.
в) 2347 тыс. руб.
г) 2160 тыс. руб.

19. Экономические показатели фирмы за 2000г., 2001г., 2002г., 2003г., 2004г.: прибыль млн.$ - 400, 300, 500, 600, 400; совокупные затраты на аппарат управления млн.$ - 50, 55, 45, 40, 60, оплата труда квалифицированных специалистов млн.$ - 10, 9, 12, 14, 12; представительские расходы млн.$ - 8, 7, 6, 9, 10; компьютеризация управления млн.$ - 15, 12, 18, 16, 14; условия труда работников млн.$: 2, 3, 2, 3, 4. Базируясь на вышеприведенных данных, определите, по отношению к каким расходам целесообразно использовать принцип предельной минимизации:

а) затраты на аппарат управления
б) оплата труда
в) представительские расходы
г) условия труда работников

20. Фирма «MIREX» производит и реализует чипы. За последние 5 лет объем продаж чипов имел следующую динамику: 50млн.$, 60млн.$, 90млн.$, 60млн.$, 70млн.$. Если не ожидается резкого изменения рыночной конъюнктуры, определите, нужно ли фирме в будущем году вкладывать средства в расширение производства чипов и обоснуйте Ваш ответ:

а) вкладывать, так как прогнозируется рост продаж до 78,8 млн. $
б) не вкладывать, так как прогнозируется падение продаж до 77,5 млн. $
в) не вкладывать, так как прогнозируется падение продаж до 83,1 млн. $
г) вкладывать, так как прогнозируется рост продаж до 104,4 млн. $

21. Компания «Standard Oil Co.» владеет в Техасе месторождением нефти, позволяющим добывать высококачественную, светлую нефть. Дебит месторождения прогнозируется в 8 тыс. тонн за год. Совет директоров компании должен принять решение о запуске данного месторождения в эксплуатацию. Среднегодовой прогноз цены 1 барреля нефти марки «Texas light sweet» на будущий год прогнозируется в размере 80 долл. Определить, целесообразен ли в будущем году ввод в эксплуатацию месторождения в Техасе, если приемлемый уровень рентабельности бизнеса составляет 20%:

а) не осваивать месторождение, поскольку прогноз рентабельности 1,4%
б) осваивать месторождение, поскольку прогноз рентабельности 21,2%
в) не осваивать месторождение, поскольку прогноз рентабельности -19,6%
г) осваивать месторождение, поскольку прогноз рентабельности 53,8%

22. Среднее предприятие производит широкую стабильную номенклатуру отраслевой продукции, выявляет и учитывает требования рынка, работает в основном на внутренний рынок. Какая организационная структура целесообразна для этой фирмы?

а) линейно-функциональная структура

б) дивизиональная продуктовая структура
в) смешанная проектная структура
г) матричная структура

23Стратегия маркетинга – это:

а) набор ориентиров-целей в области рыночной деятельности, которые предприятие устанавливает на определенный период;

б) набор ориентиров-целей в области рыночной деятельности, которые предприятие устанавливает на неопределенный период;

в) набор видов деятельности, которые предприятие устанавливает на определенный период.

24. По степени охвата рынка различают стратегии:

а)виоленты, патиенты, коммутанты и эксплеренты;

б) наступательные; оборонительные; стратегии отступления;

в) массовые; дифференцированные; концентрированные.

25. По этапам жизненного цикла товара различают стратегии:

наступательные; оборонительные; стратегия отступления;

б) массовые; дифференцированные и концентрированные;

в) выведения, роста, зрелости и упадка.

26 По доле рынка различают стратегии:

а) наступательные; оборонительные; стратегии отступления;

б) массовые; дифференцированные; концентрированные;

в) лидер, последователь, отстающий.

27. Конкурентные стратегии включают в себя:

а)наступательные; сегментирования; стратегии отступления;

б) лидер, последователь, отстающий;

в) виоленты, патиенты, коммутанты и эксплеренты.

28. При реализации стратегий используют следующие подходы:

а) наступательный подход; охват рынка; подход отступления;

б) наступательный подход; оборонительный подход; подход отступления;

в) наступательный подход; оборонительный подход; подход сокращения.

29. Новая матрица БКГ основана на оценке двух эффектов:

а)эффекта расширения; эффекта специализации;

б) эффекта дифференциации; эффекта специализации;

в) эффекта повышении прибыльности; эффекта специализации.

30. Стратегии отступления применяют при:

а) снижении производства; невозможности и нецелесообразности конкурентной борьбы;

б) стагнации рынка; невозможности и нецелесообразности конкурентной борьбы;

в) стагнации рынка; невозможности продажи продукции.

31. Стратегии отступления включают в себя следующие стратегии (2 ответа):

а) уход с рынка; прекращение производства;

б) уход с рынка; переход на другой рынок;

в) уход с рынка; сокращение производства до обоснованного минимума.

32. Стратегии интеграционного роста представлены в составе следующих вариантов:

а) регрессивная интеграция; прогрессивная интеграция; горизонтальная интеграция;

б) вертикальная интеграция; прогрессивная интеграция; горизонтальная интеграция;

в) регрессивная интеграция; прогрессивная интеграция; расширенная интеграция.

33. Какому состоянию рынка и товара соответствует стратегия более глубокого проникновения на рынок

А) существующие рынки – новые товары

Б) существующие рынки – существующие товары

В) новые рынки – новые товары

Г) новые рынки – существующие товары

34. Какому состоянию рынка и товара соответствует стратегия расширения границ рынка

А) существующие рынки – новые товары

Б) существующие рынки – существующие товары

В) новые рынки – существующие товары

Г) новые рынки – новые товары

35. Какому состоянию рынка и товара соответствует стратегия развития товара

А) существующие рынки – новые товары

Б) существующие рынки – существующие товары

В) новые рынки – существующие товары

Г) новые рынки – новые товары

36. Какому состоянию рынка и товара соответствует стратегия диверсификации

А) существующие рынки – новые товары

Б) существующие рынки – существующие товары

В) новые рынки – новые товары

Г) новые рынки – существующие товары

37. «Дерево целей» - это

А) набор целей, слабо связанных друг с другом

Б) упорядоченная иерархия целей путем последовательной декомпозиции главной цели на подцели

В) миссия и долгосрочные цели организации

Г) миссия и краткосрочные цели организации

38. Миссия – это

А) смысл существования организации, ее предназначение

Б) рекламный слоган фирмы

В) краткосрочная цель организации

Г) долгосрочная цель организации

39. Видами роста фирмы являются

А) интеграционный, интенсивный, диверсифицированный рост
Б) экстенсивный, интеграционный, диверсифицированный рост
В) интеграционный, интенсивный, дифференцированный рост
Г) экстенсивный, интеграционный, дифференцированный рост
40. Процесс стратегического планирования начинается с этапа
А) определения миссии и цели
Б) выбора стратегии
В) анализа стратегических альтернатив
Г) анализа внешней среды
41. Среди «Пяти конкурентных сил», указанных в модели М. Портера, выделяют
А) влияние потребителей
Б) влияние менеджеров компании
В) влияние государственного регулирования
Г) влияние контактных аудиторий
42. Характеристиками, по которым строится матрица БКГ, являются:
А) темп роста рынка и относительная рыночная доля
Б) темп роста рынка и рыночная доля
В) темп роста рынка и объемы продаж
Г) темп роста рынка и относительные объемы продаж
43. Корпоративная стратегия – это стратегия, которая характеризует
А) направление развития каждой стратегической бизнес-единицы организации
Б) направление развития отдельных функциональных служб организации
В) направление развития всей организации
Г) направление развития отдельного структурного подразделения организации
44. Стратегия «новый товар – новый рынок» - это стратегия
А) конгломератной дифференциации
Б) конгломератной диверсификации
В) конгломератной интеграции
Г) конгломератной концентрации
45. При обратной вертикальной интеграции усиливается контроль
А) за торговыми посредниками организации
Б) за поставщиками
В) за конкурентами
Г) за контактными аудиториями
46. При вперед идущей вертикальной интеграции усиливается контроль
А) за торговыми посредниками организации
Б) за поставщиками
В) за конкурентами
Г) за контактными аудиториями
47. PEST-анализ изучает следующие факторы макросреды организации
А) политические, экономические, социальные, трудовые
Б) политические, экономические, социальные, технологические

В) политические, экономические, статистические, технологические
Г) природно-климатические, экономические, социальные, технологические
48. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, выявление стратегических проблем, называют
А) управленческим тестированием
Б) управленческим аудитом
В) управленческим учетом
Г) управленческим обследованием
49. Сверхкраткий текст миссии, состоящий из одного предложения, называют
А) абзацем
Б) документом о миссии
В) лозунгом, девизом
Г) положением о миссии
50. Развитие организации за счет производства технологически не связанных с существующим производством новых изделий, реализуемых на новых рынках, называется:
А) стратегией горизонтальной диверсификации
Б) стратегией концентрической диверсификации
В) стратегией конгломератной диверсификации
Г) все ответы верны
51.В чем заключается главная цель стратегического маркетинга?
а) обеспечение сбыта товаров до установленной величины;
б) наилучшее удовлетворение потребностей покупателя;
в) проведение обновленной научно-технической политики;
г) обеспечение благополучия всего общества в целом.
52.Рынок в маркетинге понимается как:
а) место купли-продажи товаров;
б) вся сфера товарного обращения;
в) совокупность реальных и потенциальных покупателей товаров.

Критерии оценивания тестирования

Результат	Балл
Правильные ответы на 38 и более вопросов	100-90
Правильные ответы на 33 и более вопросов	80-89
Правильные ответы на 27 и более вопросов	70-79
Правильные ответы на 22 и более вопросов	60-69
Правильные ответы на менее чем 22 вопроса	Менее 60

2.1.2 Практические задания

Образцы практических заданий:

1. Изучить методы стратегического анализа и выявить возможность их применения на исследуемом предприятии

Методы стратегического портфельного анализа

Типология стратегии позволяет производить анализ потенциальных изделий в контексте поведения потребителей и конкурентов. В рамках стратегического управления, маркетинга и других дисциплин разработано множество способов, которые позволяют произвести диагностику продуктов и рынков фирмы главным образом под углом «выигранных» и «проигранных» областей. Особого внимания заслуживают стратегические портфельные анализы. Они являются своеобразной «поддержкой» анализа среды, отрасли, стратегических групп и стратегических вариантов фирмы, как гидроусилитель в системе рулевого управления автомобилем он не заменяет движений водителя, а только облегчает их. Методы портфельного анализа помогают систематически производить диагноз ситуации подразделений фирмы (продуктов, отделов) в окружении, но не заменяют процесса формулирования исходных посылок и интерпретации результатов, которые каждый раз должны проводиться менеджером.

Методы стратегического анализа - это типовые инструменты консультантов по организационным вопросам. Они позволяют произвести достаточно простую, но эффективную оценку конкурентоспособности отдельных продуктов/услуг. Исходной точкой анализа является положение, согласно которому фирму можно рассматривать как совокупность единиц бизнеса или продуктов на разных рынках. Мы оцениваем привлекательность продуктов, их конкурентоспособность, возможности увеличения объема реализации и способность генерировать прибыль. Таким образом, для каждого продукта/рынка можно создать свою, отдельную концепцию деятельности и развития. Одновременно ситуация продуктов фирмы оценивается под углом их потребностей в инвестициях, перспектив и конкуренции. Благодаря этому можно создать не только общую стратегию, но и ясно определить механизм распределения ресурсов и контроля эффективности деятельности. Из многих методов стратегического портфельного анализа внимания заслуживают четыре, разработанных известными консалтинговыми фирмами Boston Consulting Group, GE and McKinley Co., Arthur D. Little Inc., а также Maracjn Associates.

Матрица стратегического анализа Boston Consulting Group

Пожалуй, самый известный метод стратегического анализа продуктов фирмы, т.н. матрица BCG (БКГ - бостонской консалтинговой группы) основана на просто невероятно простом положении о том, что способность линии продуктов генерировать прибыль фирмы зависит от темпа роста данного рынка, а также от участия данного продукта в рынке. Таким образом

возникли четыре категории продуктов, образно названные звездами, дойными коровами, знаками вопроса и собаками и показанные на рисунке:

Матрица роста/участия в рынке (по Boston Consulting Group)

		Относительное участие в рынке	
		Большое	малое
Темпы роста Рынка	Высокие	Звезды	Знаки вопроса
	Низкие	Дойные коровы	Собаки

Расчетная формула темпов роста рынка следующая: **Темп роста рынка, % = объем реализации рынка в текущем году – объем реализации прошлого года/ объем реализации прошлого года.**

Возникает вопрос, какие темпы роста рынка можно считать высокими, а какие низкими. Существует несколько возможностей выбора критериев. Основным является темп роста национального дохода, вторым критерием – темп роста промышленного производства, и третьим может быть просто ожидание менеджеров. В любом случае темпы роста высоки если они превышают темпы роста национального дохода, промышленного производства, ожидания менеджеров и т.п.

$$\text{Участие в рынке, \%} = \frac{\text{объем реализации}}{\text{объем реализации лидера рынка}}$$

Большой долей в рынке считается объем реализации на уровне объема реализации лидера.

Каждое изделие фирмы оценивается таким образом, и для каждого из них предлагается отдельная маркетинговая концепция действий. BKG предложила четыре основных маркетинговые стратегии:

1. стремление к увеличению участи в рынке;
2. сохранение доли участия в рынке;
3. «сбор урожая», т.е. эксплуатация рынка с подготовкой варианта по выходу из него;
4. отказ от рынка.

Связь между статусом продуктов и предлагаемыми концепциями деятельности показывает таблица:

Основные концепции стратегической деятельности и условия их применения (согласно BCG)

Перемен-Ная Статус продуктов	**Рыночная ориента-ция**	**Рентабель ность**	**Необходимые инвести-ции**	**Способность создания пос-туплений/лик-видности наличных (net cachflow)**
	Сохрани	высокая	существенные	Нулевая или

ЗВЕЗДЫ	или увеличивай участие в рынке			отрицательная
ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	Сохрани участие в рынке	высокая	небольшие	Определенно положительная
ЗНАКИ ВОПРОСА	Увеличивай участие в рынке	Нулевая или отрицательная	Значительные	Определенно отрицательная
	Извлеки пользу и от- кажись от рынка	Низкая или отрицательная	Небольшие или нулевые	Положительная
СОБАКИ	Извлеки пользу и откажись от рынка	Невысокая или отрицательная	Небольшие или нулевые	Положительная

Основным достоинством анализа БКГ являются простота и убедительность. Но это не должно вводить в заблуждение, потому что по-настоящему разумное применение этого метода требует точных определений, точной оценки позиции продуктов/услуг фирмы и темпов роста рынка, а также отсутствия связей между величиной продажи (реализации) отдельных продуктов/услуг и их рынками. Определения (как дефиниции) рынка и продукта далеко не столь очевидны. Например, позволим ли мы себе определить рынок как сегмент, обслуживаемый организацией и конкурентами из ее стратегической группы, или как рынок, обслуживаемый всеми фирмами отрасли? Как определить продукты – относятся ли джемы XXX к категории джемов или просто к какому-то «мазилу», конкурирующему с творогом, плавленым сырком или с колбасой и т.д. за место на бутербродах.

Подобные проблемы могут возникнуть при попытках анализа зависимостей в матрице, и если мы не умеем точно определить первого и второго, то матрица БКГ останется не более чем удобным диагностическим инструментом, который может показать нам, где мы примерно находимся и каковы наши стратегические шансы и опасности[2].

Анализ типа БКГ особенно удобен, когда фирма имеет относительно немного хорошо определенных продуктов и должна сделать трудный для себя выбор относительно своего профиля и конкурентоспособности на традиционных рынках, чтобы сохранить положительный уровень финансовых потоков, потому что если внимательно присмотреться к анализу БКГ, то можно заметить, что он сконструирован и как инструмент финансового анализа. Ось темпа роста рынка является аппроксимацией

финансовых поступлений – чем быстрее растет рынок, тем быстрее растут объем реализации, необходимые финансовые инвестиции, и тем быстрее будут поступать деньги. Ось участия в рынке является приближением поступлений – чем больше участие фирмы в рынке, тем больше (при средних условиях) и стабильнее денежные поступления. Именно поэтому так важен продукт «дойная корова» - для него характерны положительные денежные поступления, тогда как «звезды» тоже обеспечивают высокие поступления, но в то же время и потребность в капитале у них высокая и постоянно увеличивающаяся.

Матрица БКГ претерпела множество мутаций и расширений. Например, Друкер предложил следующую живописную и широкую классификацию основных типов изделий:

1. нынешние кормильцы – изделия с незначительными возможностями развития, но генерирующие существенную часть поступлений от реализации;
2. будущие кормильцы – изделия с большим будущим, с рентабельным сбытом и признанием клиентов;
3. специальные рентабельные изделия – продаваемые на отдельном рынке сбыта, не обременяющие ресурсы фирмы и дающие высокий доход;
4. изделия с будущим – которые будут иметь хороший сбыт, если им отвести достаточно ресурсов;
5. неудачные изделия – изделия, затраты на которые превышают получаемые от их продажи доходы, не пользующиеся признанием клиентов; их не имеет смысла ни улучшать, ни развивать;
6. бывшие кормильцы – не принимают большого участия в рынке, удерживаются только благодаря интенсивной рекламе и снижению цен;
7. изделия которые можно спасти – хорошо продаются, имеют достаточный потенциал развития, занимают ведущую позицию на рынке, но имеют один недостаток, который можно определить и устранить;
8. ненужные специальные изделия – разновидность основного изделия, которая приносит больше хлопот чем доходов;
9. необоснованные специальные изделия – не выполняют экономической функции на рынке; лишившиеся значения варианты одного из основных изделий;
10. изделия, удовлетворяющие тщеславие руководства – изделия, с которыми руководство связано эмоционально и пророчит им успех, хотя они откровенно неудачны;
11. «Золушки» или «спящие красавицы» - изделия, имеющие шансы на успех, но фирма их держит «в черном теле», т.е. не выделяет необходимые ресурсы.

В половине восьмидесятых годов Бостонская Консалтинговая Группа предложила новую **матрицу, проектно-диагностическую**, основанную на концепции стратегического преимущества. Матрица двумерная. Первое измерение – это число возможных способов конкурирования. Оценка

состояния фирмы и отрасли носит качественный характер и должна приводить к одному из выводов: или специфика отрасли благоприятствует различным методам конкурирования, и тогда можно создать уникальную позицию в рамках данной отрасли, или возможностей создания стратегического преимущества немного. Второе измерение матрицы - это оценка текущего стратегического преимущества фирмы. эта оценка также имеет качественный характер; она зависит от ситуации данной фирмы на фоне других, а также от высоты барьеров вхождения на данный рынок.

«Пересечение» двух этих измерений (возможности конкурирования и величины стратегического преимущества над конкурентами) определяет, по мнению консультантов БКГ, направление оптимальной стратегии фирмы (см. рисунок).

Проектно-диагностическая матрица BCG

		Стратегическое преимущество перед конкурентом	
		незначительное	существенное
Возможность создания преимущества	много	Сегментация, дифференцирование	Специализация
	Мало	Стратегический пат	Масштабы деятельности

1. Масштаб деятельности: необходимо стремиться к доминированию в области низких затрат и/или объема продаж. Основным инструментом является традиционная экономия масштаба и области деятельности.
2. Специализация: следует стремиться к завоеванию сегмента рынка (рыночная ниша), либо к дифференцированию (уникальности) при отборе продукта на широком рынке.
3. Сегментация, дифференцирование: множество способов конкурирования: следует разработать стратегию, основываясь на уникальных, сильных сторонах фирмы и на умении ее кадров.
4. Стратегический пат: стратегия направлена на выживание, снижение затрат, максимизацию производительности.

Матрица Дженерал Электрик

В матрице, разработанной Дженерал Электрик совместно с консалтинговой группой McKinsey & Co., предметом анализа является стратегическая единица бизнеса (СЕБ) с хорошо определенными продуктами, для которой можно установить совершенно ясные цели. Метод основан на предпосылке, что при решении вопроса о создании стратегии должно быть проведено системное рассмотрение двух факторов. Первый из них это привлекательность окружения (отрасли), в котором действует СЕБ. Второй фактор – это сила самой СЕБ, т.е. ее способности достигать конкурентного

преимущества в данной отрасли. Анализируя одновременно оба эти элемента, можно произвести перспективный диагноз и принять решение о развитии, как показано на рис.

Матрица стратегического портфельного анализа ДЭ

		Привлекательность окружения (отрасли)		
		высокая	средняя	малая
Сила стратегического подразделения бизнеса	большая	*Инвестирование и рост:* поиск способа доминирования на рынке	*Селективный рост:*оцен-ка возможности сегмен-тации рынка; попытка инвестирования в наиболее перспектив-ные сегменты	*Селективный анализ ва-риантов*: сохранение минимального уровня инвестиций; максимизация потоков
	умеренная	*Селективный рост:* идентификация слабостей фирмы; использование сильных сторон; поиск возможности лидерства в выбранном сегменте	*Селективный анализ вариантов:* специализация; селективные инвестиции; сегментация рынка	*Максимизация прибыли:* минимальные инвестиции; ограничение объема выпуска и отказ от участия в рынке
	слабая	*Селективный анализ вариантов:* специализация в нишах рынка; анализ возможностей выкупа фирм со значительным стратеги-ческим преимуществ.	*Максимизация прибыли:* подготовка к отказу от участия в рынке;	*Сорвать куш во вррмя «уборки урожая» и отказ от участия в рынке*

Матрица ДЭ была, наверное, первым методом портфельного анализа, который был тесно увязывал анализ окружения (потенциальных шансов, опасности, тенденций) с анализом сильных и слабых сторон фирмы в рамках данной отрасли. эта матрица может быть использована различными способами. Наиболее часто она применяется для анализа стратегической

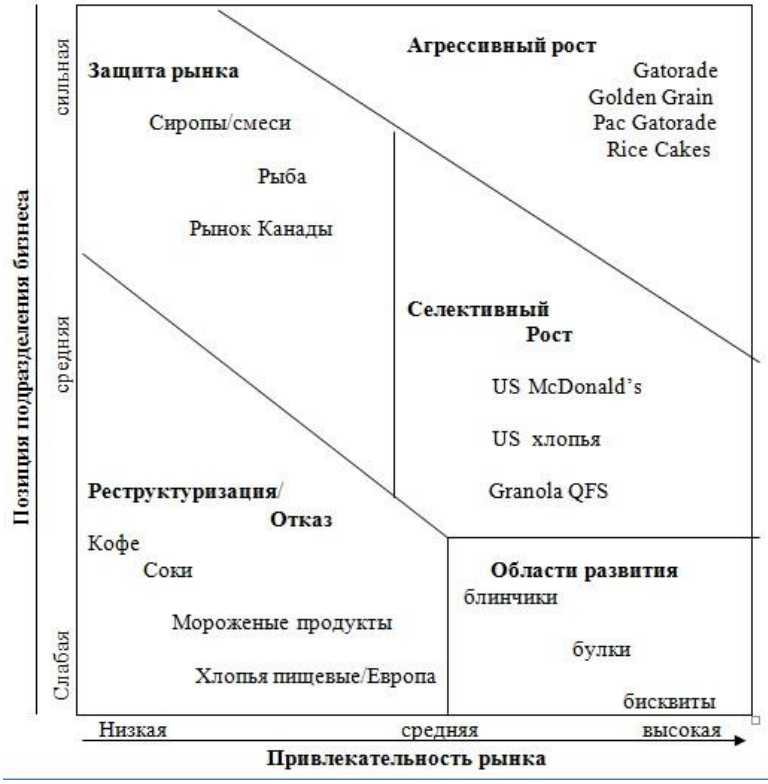
рентабельности инвестирования в определенную СЕБ. Проводить такой анализ качественным, упрощенным способом относительно легко для любой фирмы.

Исходным пунктом анализа является постановка вопроса о привлекательности отрасли. Идеальным инструментом при этом является модель пяти сил М.Портера. Единственной проблемой является сведение оценки привлекательности к балльной оценке по шкале, например, с 1 до 9 пункта (например, 1-3 – малопривлекательна; 4-6 – достаточно привлекательна; 7-9 – очень привлекательна). Если нет желания использовать модель Портера, можно путем обсуждения выбрать несколько переменных, которые признаем ключевыми (например, размер рынка, темпы роста и уровень конкуренции), оценить их состояние на основе доступных данных и вычислить совокупную оценку привлекательности отрасли.

Оценка силы СЕБ производится аналогично оценке конкурентного преимущества фирмы, например, с помощью модели SWOT. Выбираем те переменные, которые, по нашему мнению, определяют сильные стороны единицы (например, участие в рынке, репутацию, прибыльность, технологию и т.п.). затем оцениваем их состояние по сравнению с основными конкурентами и стараемся выяснить, находится ли СЕБ в состоянии равновесия, имеет ли преимущество, насколько слаба ее позиция.

Анализ ДЭ подсказывает три общих направления разработки рыночно-продуктовой стратегии. Первое из них – это агрессивное инвестирование и достижение доминирующего положения на привлекательном рынке, где СЕБ уже имеет сильные позиции. Второй – это медленный или быстрый уход (с максимальным использованием всех выгодных шансов) с непривлекательного рынка, на котором СЕБ имеет слабые позиции. И третье направление – это выборочный рост, концентрация на выбранных продуктах и сегментах, ограниченные инвестиции. Оно может быть интересным при неясных ситуациях, когда СЕБ сильна, но рынок малообещающ, или рынок привлекательный, но СЕБ имеет на нем слабые позиции.

Портфельная матрица отдельных продуктов концерна Quaker Oats



Некоторые фирмы пытаются разработать свои собственные варианты этой очень популярной матрицы. Одним из наиболее интересных случаев является простая категоризация, используемая крупным американским концерном Quaker Oats (см. рисунок). Quaker Oats производит продукты питания – хлопья, пирожные, сиропы, кофе, охлаждающие напитки, в том числе и известный Gatorade. Применяемая этим концерном видоизмененная матрица ДЭ предлагает пять стратегий. Первая из них это агрессивный рост (касается, например, Gatorade и рисовых пирожных). Вторая – это защита рынка, типичная оборонительная стратегия возведения барьеров вхождения и сохранения лояльности клиентов (касается, например, сиропов). Третья стратегия это селективное расширение участия посредством концентрации на рыночных нишах (например, хлопья к завтраку). Четвретая категория стратегии это области развития (касается, например, блинчиков, производимых для сети баров Макдональдса, или мороженых булочек). Это область привлекательного рынка, в которой фирма делает еще только первые шаги, и главной проблемой является то, что здесь нужны большие (и рискованные!) инвестиции. Но иногда у фирмы просто нет выбора, когда конкретный потребитель многих других ее продуктов (например, Макдональд) требует от нее совершенно определенных движений. Пятая категория типичный откат или реструктуризация из-за снижающейся привлекательности рынка (например, кофе, соков).

Матрица Артура Д.Литла (Arthur D.Little)

Матрица Артура Д.Литла является развитием матрицы ДЭ. В ней вместо привлекательности окружения отрасли в качестве ключевой переменной рассматривается цикл жизни отрасли (сектора) -см. рисунок. Рациональность этой идеи обусловлена тем обстоятельством, что фаза

жизненного цикла отрасли является важной для ключевых факторов успеха фирмы, инвестиционных требований с целью обеспечения конкурентной позиции, общей доходности и финансовых потоков. Проще говоря, логику отрасли можно представить в крайних моментах жизненного цикла. В раннем периоде жизни (вскоре после возникновения) отрасль характеризуется очень быстрым ростом, быстро растущим числом конкурентов (множество входов в отрасль), постоянно изменяющейся долей участия в рынке, высокими темпами всякого рода инноваций, и вообще большой и трудной для оценки переменчивостью. Отрасли в период заката отличаются снижением или стабилизацией спроса, олигополистической структурой нескольких конкурентов со стабильным участием в рынке, низкой изменчивостью и инновационностью. Логика конкуренции в обоих этих случаях будет различной, как и эффективность конкретных стратегий.

Стратегическая матрица Артура Литтла (Arthur Little)
Фазы жизненного цикла отрасли (сектора)



A – ЕСТЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ B – СЕЛЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ C– ПОПЫТКА ВОЗРОЖ-
ДЕНИЯ/РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ D – ОТКАЗ

На основании своей портфельной матрицы Артур Д.Литл рекомендует четыре основных направления деятельности: естественное развитие, селективное развитие, реструктуризацию и отказ. Естественное развитие, инвестирование и поиск путей к достижению доминирующей позиции имеет смысл, когда отрасль является привлекательной (это ранняя и следующая за ней фазы) и/или СЕБ имеет отчетливое рыночное преимущество. Селективное развитие означает быстрое создание рыночной ниши, если позиция фирмы слаба, или стареет отрасль. Реструктуризация является попыткой спасти ситуацию слабой фирмы посредством уменьшения числа

продуктов вообще или новых продуктом, с помощью снижения затрат. И, наконец, отказ связан с невозможностью улучшения очень слабой позиции фирмы независимо от фазы жизненного цикла отрасли.

Второй аспект, характеризующий эту матрицу, это степень ее операционной подробности. В оригинальной версии очень тщательно выделяют переменные, на основании которых следует оценивать фазу жизненного цикла отрасли, как и переменные для оценки конкурентной позиции фирмы. Затем описываются около 24 программ действия, которые распределяются по основным направлениям деятельности. В результате этого получаются своеобразные рецепты. Так, например, если фирма создает рыночную нишу, то она должна (а) интегрироваться вперед и назад; (б) развивать и врастать в ограниченный рынок; (в) рационализировать свои линии продуктов.

Матрица Marakon Associates

Матрица рентабельности бизнеса (*profitability matrix*), разработанная Marakon Associates, инструмент сам по себе принципиально несложный, но требующий применения сложного аппарата из области финансового анализа. Тем не менее, есть смысл представить ее Читателю, поскольку она позволяет принимать относительно точные решения по развитию, сохранению существующего уровня деятельности фирмы, или касательно отказа от этой деятельности (это может быть производственная линия, часть фирмы или даже вся фирма, например, о.о.о., в котором мы имеем пай).

Поэтому начнем с разъяснения нескольких основных понятий.

1) ROE (*return of equity*) или норма возврата вложенного капитала – это отношение прибыли (после отчисления налогов) к капиталу, вложенному нами в данный вид хозяйственной деятельности.

2) Ke (*cost of equity capit*al) – стоимость капитала, которая, проще говоря, выражает желаемую норму возврата вложенного капитала. Расчет Ke в рыночных условиях производится с помощью выражения

Ke = BSZ + PR,

где BSZ – безопасная норма возврата *(risk-free rate);* обычно это норма возврата, которую можно получить при вложении в облигации государственного займа;

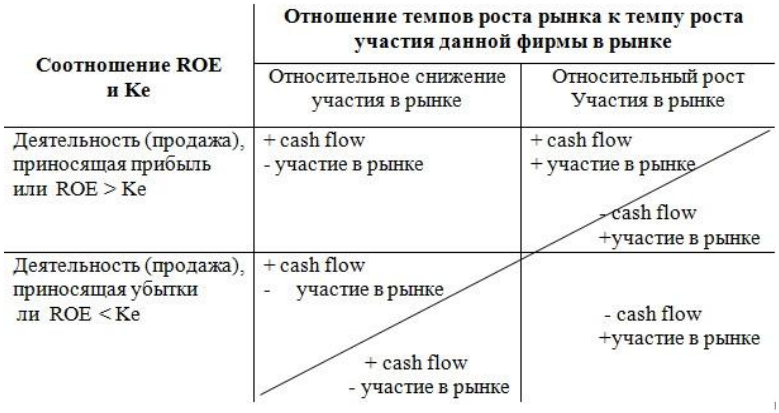
PR – премия за риск *(risk premium),* обычно это средняя норма возврата, которую можно получить, вкладывая средства на бирже.

3) GR *(growth rate)* – темп роста рынка.

Основная версия матрицы рентабельности показывает зависимость между нормой возврата ROE и темпом роста рынка, а также учитывает два существенных ограничения. Ограничение, накладываемое на ROE делит хозяйственную деятельность на два типа. Первый тип деятельности, при котором ROE больше Ke, или прибыль на вложенный капитал больше стоимости каптала (т.е. мы получаем реальные, а не бухгалтерские прибыли). Второй тип – это ситуация диаметрально противоположная – капитал нам обходится дороже, чем размер получаемой нами прибыли.

Ограничения, накладываемые на параметр роста рынка, делят виды деятельности на те, участие которых в рынке растет быстрее, чем растет сам рынок (т.е. их доля в рынке не-прерывно возрастает), а также на те, которые относительно утрачивают долю участия в рынке. Проводимая в матрице диагональ, помимо прочего, позволяет отделить такой тип деятельности, который генерирует деньги (*cash generator*), от того, который адсорбирует деньги. Рассмотрим внимательнее модель такой матрицы на рисунке.

Матрица окупаемости хозяйственной деятельности



Эта матрица наиболее полно иллюстрирует зависимости между денежными потоками, участием в рынке и рентабельностью продуктов. На ее основании можно проводить моделирование агрессивного увеличения участия в рынке (например, дренаж ресурсов фирмы и отрицательные денежные потоки), а также агрессивного увеличения денежных потоков, или уменьшения стоимости капитала.

Выше диагонали размещаются продукты, генерирующие (нетто) доход, а ниже – те, которые «проедают» ресурсы. Тщательный диагноз должен привести к исключению нерентабельных изделий, если только мы здесь не имеем дела с исключительным случаем. Можно сознательно пойти на сохранение выпуска нерентабельных изделий, если

- инвестируем в будущее развития изделия и рассматриваем его отрицательную рентабельность, как временное явление;
- затраты (технические, экономические, общественные, ликвидационные и т.п.) отказа от изделия выше, чем затраты на продолжение его выпуска;
- изделие является элементом системы изделий или системы дистрибуции и обеспечивают высокую рентабельность в других областях.

Заключение

Все стратегические портфельные методы имеют некоторые общие элементы. Во-первых, во всех методах производится декомпозиция всей фирмы на четко определенные единицы бизнеса (отделы, продукты или группы продуктов), а также просто и однозначно (графически) характеризуется текущая конкурентная позиция этих единиц в окружении. Можно также выстроить динамическую картину портфеля продуктов,

разработав несколько таких матриц, отражающих их будущую, нынешнюю и прошлую позицию.

Во-вторых, классические матрицы дают два измерения. Одно относится к окружению, которое типичная фирма может контролировать лишь в незначительной степени, а второе – позиции на данном рынке фирмы конкурента, на которую фирма может активно воздействовать.

В-третьих, оценка позиции продукта или фирмы в конкретной ситуации отрасли упрощает принятие стратегических решений, определяющих их судьбу. Все матрицы, ДЭ, БКГ, Артура Д.Литла, Marakon Associates подсказывают определенные естественные направления деятельности, в частности в экстремально выгодных или невыгодных для фирмы ситуациях. С этими направлениями деятельности связаны инвестиционные решения, и поэтому матрицы часто использовались для выяснения способа размещения ресурсов. Например, для произвольного регионального банка в Польше можно составить матрицу ДЭ, показывающую позицию его отделений в их окружении. Такая графическая картина позиции отделений позволила бы руководству банка (1) оценить целесообразность инвестиционных предложений, подаваемых отделениями; (2) размещать ресурсы концентрированным и однозначным способом, а также (3) возможно, принять решение о закрытии тех отделений, позиция которых очень слаба, а окружение экономически мало привлекательно.

Но портфельные модели имеют и свои недостатки, которые легко критиковать, как и стратегические типологии. Чрезмерное увлечение ими в семидесятых и восьмидесятых годах привело к тому, что стратегические анализы часто превращались в механическое заполнение рубрик. Двумерное графическое представление очень сильно упрощало действительную конкурентную ситуацию. Кроме того, матрицы зачастую использовались статическим способом – только для отображения ситуации здесь и сейчас, хотя принимаемые на основании их решения должны были носить перспективный характер и касались, в основном, будущего фирмы.

Конечно, можно и нужно критиковать методы портфельного анализа. Но, однако, следует помнить, что матрицы упрощают реальную картину. Здесь, как и при игре на музыкальных инструментах, красота звучания во многом зависит от мастерства исполнителя. Разумно используемые матрицы являются необходимым инструментом, упрощающим процесс разработки стратегии. Самый лучший результат они дают, когда используются совместно. Каждая из них в отдельности является довольно грубым упрощением действительности, но вместе они дают многомерную картину рынка, отрасли, фирмы, ресурсов (в основном, финансовых), позволяющую оценить реализуемую в настоящем времени стратегию и выбрать будущие направления деятельности. Следует постоянно помнить, что матрицы (а это касается и всех методов стратегического анализа) являются только способом как-то упорядочить ход мышления, но не заменить его.

2. Проведение SWOT-анализа региона

На основании опроса экспертов провести анализ внешней и внутренней среды функционирования региона. Результаты опроса сгруппировать по семи факторам, к которым можно отнести экологические, социальные, производственно-технологические, конкурентно-рыночные, стратегические, финансовые и политико-правовые. Общий перечень факторов и составляющие элементы представить в виде таблицы 3.1..

Таблица 3.1 - Группировка факторов анализа внешней и внутренней среды МО региона

Внешняя среда		***Внутренняя среда***	
Возможности	**Угрозы**	**Сильные стороны**	**Слабые стороны**
Экологические Организация производства лекарственных трав	**Экологические** Природные катаклизмы и стихийные бедствия	**Экологические** Экологически чистая зона. Удачное географическое расположение	**Экологические**
Социальные Развитие различных видов спорта. Повышение активности населения в случае создания рабочих мест. Разработка программы доступного жилья. Расширение региона и коттеджная застройка	**Социальные** Низкая социальная стабильность, недовольство населения	**Социальные** Отсутствие преступности. Население готово к переобучению, ИП готов обучать своими силами Наличие благоустроенных квартир, доступное и дешевое жилье. Созданы условия для воспитания, развития и здоровья детей, организации их досуга. Достаточно персонала. Содействие предпринимательству со стороны центра занятости. Создан реабилитационный центр	**Социальные** Отсутствие кадров из-за низкого количества числа жителей. Отсутствие активности населения Низкий доход населения, низкая платежеспособность Отток молодежи, молодых специалистов с высшим образованием. Отсутствуют условия для привлечения квалифицированных кадров и молодых специалистов. Отсутствие строительства жилья. Отсутствие мощной учебной базы для обучения и переобучения, центров обучения по различным видам предпринимательской деятельности. Отсутствие перспективы спортивной карьеры. Отсутствие индустрии развлечений (ресторана, боулинга, бильярда, интернет-кафе и др.) Возрастной коллектив, старение населения. Нет желания работать на производстве, потребительское отношение населения. Высокая стоимость услуг ЖКХ
Производственно-технологические	**Производственно-технологические**	**Производственно-технологические**	**Производственно-технологические**

Развитие автомобильной промышленности. Организация производства двигателей. Возможность создания различных производств, есть ресурсы. Развитие легкой и пищевой промышленности. Развитие экологически чистых производств. Возможность строительства новой АЭС. Строительство завода теплобетона	Устаревание технической базы. Нехватка энергоносителей (газ)	Развитая транспортная инфраструктрура, Хорошая инфраструктура. Наличие недостроенных объектов, которые можно использовать, наличие свободных площадей. Наличие индустриального парка. Техническое совершенствование производства	Неразвитая промышленность, недостаточно промышленных предприятий. Слабая информационная база. Неразвитость рекламного рынка. Отсутствие современной технической базы. Отсутствие офисов
Конкурентно-рыночные Близость к экономически развитым центрам. Кооперация с предпринимателями с других регионов. Освоение новых рынков. Высокое качество товаров	**Конкурентно-рыночные** Близость к стратегически опасным объектам («Нижнекамскнефтехим»). Появление большого количества моногородов. Близкорасположенные крупные промышленные города с развитой инфраструктурой. Новые конкуренты с других регионов	**Конкурентно-рыночные** Близость развитых промышленных центров	**Конкурентно-рыночные** Отсутствие или удаленность рынка производимой продукции по промышленным товарам. Недостаток патентов. Слабая маркетинговая политика пром.предприятий
Стратегические Развитие туризма. Развитие санаторно-курортного отдыха. Расширение индустриального парка. Строительство рыборазводного завода	**Стратегические** Необходимость строительства газопровода	**Стратегические** Проводится реализация инвестиционных проектов ИП (котельная, КНС, древесно-полимерная композиция и др.)	**Стратегические** Низкая активность предпринимателей. Отсутствие центров мониторинга. предпринимательской деятельности. Отсутствие инновационного мышления. Нет комплексного подхода к развитию РЕГИОНА. Многолетний застой МО п.г.т Камские поляны, отсутствие работы. Квалифицированные кадры не работают по специальности из-за утери квалификационных характеристик в годы перестройки. Отсутствие рабочих мест
Финансовые Возможность привлечения кредитов с хорошими условиями. Возможность привлечения инвесторов.	**Финансовые** Финансово-экономический кризис. Рост валюты. Повышение цен на ГСМ	**Финансовые** Хорошие условия кредитования. Появление новых продуктов в банковской сфере. Рост кредитоспособности	**Финансовые** Сложности в получении кредитов. Недостаточный уровень финансирования малого бизнеса

Снижение процентных ставок за счет гос. финансирования (автокредитование), программа РБР		населения	
Политико-правовые Развитие частно-государственного партнерства. Интерес со стороны властей РТ. Создание свободной экономической зоны	**Политико-правовые** Угроза терроризма Изменения в законодательстве, ухудшающие условия дл развития предпринимательства (повышение налогов). Политическая нестабильность	**Политико-правовые** Поддержка ОАО «Татнефть». Заинтересованность руководства РФ и РТ к развитию поселка	**Политико-правовые** Отсутствие реальной поддержки бизнесу

Провести оценку результатов оценок экспертов, принявших участие в выявлении признаков, характеризующих внешнюю и внутреннюю среду региона. Эксперты представили свою оценку каждого признака, присвоив определенный ранг каждому признаку (составляющей фактора), выраженный в баллах от 1 до 10. Результаты обработки данных экспертных оценок по каждому направлению анализа представлены в таблицах 3.2-3.5.

Таблица 3.2 - Результаты анализа внешней среды Региона (возможности)

Факторы	**Итого**	**Среднее значение**	**Сколько раз выбран**	**Рейтинг**
Экологические	**6**	**0,5**	**1**	**7**
Организация производства лекарственных трав	6	0,5		
Социальные	**36**	**2,769**	**4**	**5**
Развитие различных видов спорта	8	0,6		
Повышение активности населения в случае создания рабочих мест	14	1,1		
Разработка программы доступного жилья	6	0,5		
Расширение РЕГИОНА и коттеджная застройка	8	8		
Производственно-технологические	**63**	**4,846**	**8**	**3**
Развитие автомобильной промышленности	7	0,5		
Организация производства двигателей	0	0,0		

Возможность создания различных производств, есть ресурсы	28	2,2		
Развитие легкой и пищевой промышленности	10	0,8		
Развитие экологически чистых производств	10	0,8		
Возможность строительства новой АЭС	5	0,4		
Завод теплобетона	3	0,2		
Конкурентно-рыночные	**70**	**5,4**	**9**	**2**
Близость к экономически развитым центрам	34	2,6		
Кооперация с предпринимателями с других регионов	8	0,6		
Освоение новых рынков	22	1,7		
Высокое качество товаров	6	0,5		
Стратегические	**135**	**10,385**	**17**	**1**
Развитие туризма	62	4,8		
Развитие санаторно-курортного отдыха	15	1,2		
Расширение индустриального парка	24	1,8		
Строительство рыборазводного завода	34	2,6		
Финансовые	**24**	**1,846**	**3**	**6**
Возможность привлечение кредитов с хорошими условиями	8	0,6		
Возможность привлечения инвесторов	8	0,6		
Снижение процентных ставок за счет гос.финансирования (автокредитование), программа РБР	8	0,6		
Политико-правовые	**48**	**3,69**	**5**	**4**
Развитие частно-государственного партнерства	10	0,8		
Интерес со стороны властей РТ	19	1,5		
Создание свободной экономической зоны	19	1,5		

Таблица 3.3 - Результаты анализа внешней среды Региона (угрозы)

Факторы	**Итого**	**Среднее значение**	**Сколько раз**	**Рейтинг**
Экологические	**6**	**0,4615**	**2**	**7**
Природные катаклизмы и стихийные бедствия	6	0,462		
Социальные	**15**	**1,1538**	**2**	**5**
Низкая социальная стабильность, недовольство населения	15	1,154		
Производственно-технологические	**21**	**1,615**	**3**	**4**

Устаревание технической базы	11	0,846		
Нехватка энергоносителей (газ)	10	0,769		
Конкурентно-рыночные	**46**	**3,538**	**7**	**3**
Близость к стратегически опасным объектам («Нижнекамскнефтехим»)	16	1,231		
Появление большого количества моногородов	6	0,462		
Близкорасположенные крупные промышленные города с развитой инфраструктурой	4	0,308		
Новые конкуренты с других регионов	20	1,538		
Стратегические	**9**	**0,692**	**1**	**6**
Необходимость строительства газопровода	9	0,692		
Финансовые	**82**	**6,308**	**9**	**1**
Финансово-экономический кризис	68	5,231		
Рост валюты	9	0,692		
Повышение цен на ГСМ	5	0,385		
Политико-правовые	**56**	**4,31**	**9**	**2**
Угроза терроризма	5	0,385		
Изменения в законодательстве, ухудшающие условия дл развития предпринимательства (повышение налогов)	46	3,538		
Политическая нестабильность	5	0,385		

Таблица 3.4 - Результаты анализа внутренней среды Региона (сильные стороны)

Факторы	**Итого**	**Среднее значение**	**Сколько раз выбран**	**Рейтинг**
Экологические	**101**	**7,769**	**11**	**2**
Экологически чистая зона	71	5,462		
Удачное географическое расположение	30	2,308		
Социальные	**132**	**10,2**	16	1
Отсутствие преступности	15	1,154		
Население готово к переобучению, ИП готов обучать своими силами	16	1,231		

Наличие благоустроенных квартир, доступное и дешевое жилье	27	2,077		
Созданы условия для воспитания, развития и здоровья детей, организации их досуга	35	2,692		
Достаточно персонала	21	1,615		
Содействие предпринимательству со стороны центра занятости	6	0,462		
Создан реабилитационный центр	12	0,923		
Производственно-технологические	**90**	**6,923**	**12**	**3**
Развитая транспортная инфраструктрура	24	1,846		
Хорошая инфраструктура	10	0,769		
Наличие недостроенных объектов, которые можно использовать, наличие свободных площадей	26	2,000		
Наличие индустриального парка	23	1,769		
Техническое совершенствование производства	7	0,538		
Конкурентно-рыночные	**53**	**4,077**	**6**	**4**
Близость развитых промышленных центров	53	4,077		
Стратегические	**9**	**0,692**	**1**	**7**
Проводится реализация инвестиционных проектов ИП (котельная, КНС, древесно-полимерная композиция и др.)	9	0,692		
Финансовые	**21**	**1,615**	**3**	**5**
Хорошие условия кредитования	8	0,615		
Появление новых продуктов в банковской сфере	7	0,538		
Рост кредитоспособности населения	6	0,462		
Политико-правовые	**17**	**1,308**	**2**	**6**
Поддержка ОАО «Татнефть»	7	0,538		
Заинтересованность руководства РФ и РТ к развитию поселка	10	0,769		

Таблица 3.5 - Результаты анализа внутренней среды Региона (слабые стороны)

Факторы	**Итого**	**Среднее значение**	**Сколько раз выбран**	**Рейтинг**
Экологические				
Социальные	**292**	**22,462**	**43**	**1**

Отсутствие кадров из-за низкого количества числа жителей	**55**	4,231		
Отсутствие активности населения	**21**	1,615		
Низкий доход населения, низкая платежеспособность	**22**	1,692		
Отток молодежи, молодых специалистов с высшим образованием	**71**	5,462		
Отсутствуют условия для привлечения квалифицированных кадров и молодых специалистов	**7**	0,538		
Отсутствие строительства жилья	**24**	1,846		
Отсутствие мощной учебной базы для обучения и переобучения, нет центров обучения по различным видам предпринимательской деятельности	**20**	1,538		
Отсутствие перспективы спортивной карьеры	**9**	0,692		
Отсутствие индустрии развлечений (ресторана, боулинга, бильярда, интернет-кафе и др.)	**35**	2,692		
Возрастной коллектив, старение населения	**7**	0,538		
Нет желания работать на производстве, потребительское отношение населения	**16**	1,231		
Высокая стоимость услуг ЖКХ	**5**	0,385		
Производственно-технологические	**80**	**6,154**	**10**	**3**
Неразвитая промышленность, недостаточно промышленных предприятий	30	2,308		
Слабая информационная база	21	1,615		
Неразвитость рекламного рынка	6	0,462		
Отсутствие современной технической базы	10	0,769		
Отсутствие офисов	13	1,000		
Конкурентно-рыночные	**22**	**1,692**	**3**	**4**
Отсутствие или удаленность рынка производимой продукции по промышленным товарам	9	0,692		
Недостаток патентов	10	0,769		
Слабая маркетинговая политика пром.предприятий	3	0,231		
Стратегические	**92**	**7,077**	**12**	**2**
Низкая активность предпринимателей	15	1,154		
Отсутствие центров мониторинга предпринимательской деятельности	9	0,692		
Отсутствие инновационного мышления	8	0,615		

Нет комплексного подхода к развитию РЕГИОНА	9	0,692		
Многолетний застой Региона, отсутствие работы	24	1,846		
Квалифицированные кадры не работают по специальности из-за утери квалификационных характеристик в годы перестройки	9	0,692		
Отсутствие рабочих мест	18	1,385		
Финансовые	**19**	**1,462**	**2**	**5**
Сложности в получении кредитов	9	0,692		
Недостаточный уровень финансирования малого бизнеса	10	0,769		
Политико-правовые	**6**	**0,462**	**1**	**6**
Отсутствие реальной поддержки бизнесу	6	0,462		

Сводный рейтинг факторов внешней и внутренней среды Региона представить в таблицы.3.6.

Таблица 3.6 -Сводный рейтинг факторов внешний и внутренней среды г. Казань

№№ П. п.	Факторы	***Внешняя среда***				***Внутренняя среда***			
		Возможности		**Угрозы**		**Сильные стороны**		Слабые стороны	
		сколько раз выбран/ балл	рейтинг	сколько раз выбран/ балл	рейтинг	сколько раз выбран/ балл	рейтинг	сколько раз выбран/ балл	рейтинг
1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Экологические								
2.	Социальные								
3.	Производственно-технологические								
4.	Конкурентно-рыночные								
5.	Стратегические								
6.	Финансовые								
7.	Политико-правовые								

Для дальнейшего анализа выбраны факторы, значимость которых (рейтинг) составляет 1-4 места, т.е. выбраны факторы, набравшие

максимальное количество баллов по мнению экспертов. Результаты сведены в таблицу .3.7.

Таблица 3.7 - Сводный рейтинг наиболее значимых факторов внешний и внутренней среды МО п.г.т Камские Поляны

№№ П.п.	Факторы	***Внешняя среда***				***Внутренняя среда***			
		Возможности		**Угрозы**		**Сильные стороны**		**Слабые стороны**	
		сколько раз выбран/балл	рейтинг	сколько раз выбран/балл	рейтинг	сколько раз выбран/балл	рейтинг	сколько раз выбран/балл	рейтинг
1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Экологические								
2.	Социальные								
3.	Производственно-технологические								
4.	Конкурентно-рыночные								
5.	Стратегические								
6.	Финансовые								
7.	Политико-правовые								

Критерии оценивания практических заданий

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен	70-79

охарактеризовать суть управленческого решения.	
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.3. Кейсовые задания

Кейс 1. Матрица БКГ

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации Х, тыс.руб.		Емкость рынка в 2019, тыс.руб.	Объем продаж конк9, тыс.руб.	Доля рынка в 2019 г., %	
	2018 г.	2019 г.			Организации Х	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж
4. Постройте матрицу БКГ

Кейс 2.

Для определения эффективной маркетинговой стратегии предприятие сферы торговли должно изучать своих конкурентов. Необходимо разбираться в их стратегии, целях, сильных и слабых сторонах, уметь предугадывать реакцию на действия, предпринимаемые другими участниками рынка. Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер выделяет четыре группы конкурентов:

1) неторопливый конкурент, отличающийся замедленной реакцией или вообще итерирующий предпринимаемые соперниками шаги;

2) разборчивый конкурент, реагирующий только на определенные действия (например, на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов);

3) тигровый конкурент, реагирующий на любые покушения на свои владения (в зависимости от ситуации варьирует и сила ответного удара);

4) непредсказуемый конкурент, не имеющий определенной модели рыночного поведения.

Продумайте возможные варианты поведения предприятия в розничной торговле в отношении каждой из указанных групп конкурентов. Какие из конкурентов представляют наибольшую опасность? Почему потенциальные конкуренты несут для данной компании не меньшую угрозу, чем прямые конкуренты? Оцените данный аспект с позиций развития нетрадиционных форм осуществления операций в сфере торговли.

Кейс 3.

Для рынка услуг химчистки Великобритании в 80— 90-е гг. было характерно состояние стагнации. Расходы химчисток, расположенных на центральных улицах, значительно превосходили доходы вследствие постоянного роста арендной платы, налогов и стоимости коммунальных услуг. В результате экономического спада люди стремились сократить затраты на все, что они не относили к предметам первой необходимости, в том числе и химчистку. К тому же в моду стала входить одежда из тканей, не нуждающихся в химчистке. Кроме того, химчистки столкнулись с конкуренцией «чисток самообслуживания», услуги которых были значительно дешевле.

Среди компаний, предлагающих этот вид услуг, около 40% оборота приходилось на две фирмы: Johnson и Sketch - ley , которые имели более тысячи филиалов, остальные 60% — на долю небольших местных сетей (число их химчисток не превышало 40) и химчисток в частных домах, работой которых заведовал сам владелец дома.

Характерной чертой рынка этих услуг было постоянное сокращение занятых вследствие высокого уровня автоматизации и перехода рабочих на более мелкие предт приятия. В конце 80-х годов годовой оборот всего сектора химчисток не превышал 220 млн.ф.ст. С 1960 по 1989 гг. число компаний химчистки в Великобритании сократилось в два раза, число химчисток — в полтора раза, число занятых — более чем в два раза.

Расходы на одного среднестатистического гражданина Великобритании были самые низкие по сравнению с США (в семь раз меньше), Германией и Францией (в четыре раза меньше). Несмотря на все эти проблемы, компания Sketcliley смогла добиться известности своей марки и хорошей репутации своей фирмы. Девиз стратегии Sketchley на местах — «Все для любого пользователя» — проводился в жизнь всеми филиалами независимо от их местоположения и особенности клиентуры.

Конкурирующие фирмы работали' иначе: определив. для себя конкретную группу клиентов, ониразвивали сбыт за счет стремления удовлетворить все их специфические потребности.

Sketchley — по величине вторая компания Великобритании после Johnson на этом рынке услуг. Тем не менее, опросы потребителей показывают, что именно Sketchley , по их мнению, — крупнейшая фирма химчистки. Группа Johnson предлагает свои услуги под различными марками в каждом регионе. Например, Johnson — в Ланкашире, Harris — в центральных графствах и т.д. Однако Sketchley имеет единое марочное название, несмотря на то, что химчистки этой компании расположены в Лондоне, на юго-востоке и на юго-западе страны.

К концу 80-х годов под влиянием общих для рынка химчисток проблем уровень роста объемов представляемых услуг Sketchley заметно снизился. До этого деятельность компании охватывала четыре сферы:

- потребительские услуги (химчистки, прачечные, доставка);
- услуги в сфере бизнеса (прокат рабочей одежды и химчистка по контракту);
- офисное оборудование (предоставление офисной мебели, компьютерные услуги и сервис);
- различные торговые аппараты.

В 1989—1990 гг. компания была вынуждена отказаться от химчистки по контракту, предоставления услуг в сфере офисного оборудования и искать покупателей на убыточную сеть торговых аппаратов.

К 1992 г. в составе компании остались только прачечные и химчистки. Компания считала, что операции химчисток должны поддерживаться в постоянных объемах при усиленном развитии других сфер деятельности. Это давало возможность снизить зависимость группы от деятельности химчисток. Вскоре стало очевидным, что основой деятельности компании стали ее базовые отрасли — сеть прачечных и прокат рабочей спецодежды.

Группа Sketchley сообщила, что ее новая стратегия — поиск и укрепление дополнительных рыночных возможностей, которые могли бы быть добавлены к уже существующим предложениям. По мнению лондонских экспертов, доходы компании к этому времени были весьма высокими.

После неудачной попытки закрепиться на рынках химчистки в США и Канаде Sketchley решила совершенствовать эту часть своего бизнеса на внутреннем рынке. Большинство химчисток компании было модернизировано, открыто несколько отделений, планировалось открытие в рамках сети бакалейных магазинов известной фирмы Simsbury .

Руководство фирмы поставило перед маркетинговым отделом задачу определить пути расширения ассортимента услуг химчисток и направления совершенствования их работы. Руководитель отдела маркетинга поручил своим специалистам разработать программу маркетинговых исследований, чтобы на основании их результатов определить стратегию фирмы, направленную на привлечение большого числа рыночных сегментов и расширение объема операций. Исследование показало, что очень немногие

любят заниматься уборкой и стиркой, еще меньше людей признают необходимость химической чистки.
Домохозяйки не считают, что чистка одежды в домашних условиях может быть произведена должным образом. Бизнесмены признались, что носят костюмы только потому, что этого требует приличие, и с неохотой платят за их чистку. Химическая чистка рассматривается как необходимая, но с неохотой используемая услуга. Считалось, что после химической чистки белье не выглядит, как новое, но срок его службы несколько продлевается. Химчистка сравнивалась с необходимостью ремонта обуви или посещения дантиста.
Основными причинами обращения в химчистку были: невозможность избавиться от пятен или запаха в домашних условиях, опасение испортить одежду стиркой; желание хорошо выглядеть и чувствовать себя комфортно; особый случай (свадьба, юбилей и др.).
Основные сдерживающие факторы — расходы, низкое качество услуг, возможная порча одежды, текущие проблемы. Следовало также учесть, что увеличилось число женщин, предпочитающих покупать одежду, которая не нуждается в химчистке и легко поддается стирке.
При выборе химчистки люди учитывают часы работы, местонахождение, репутацию компании, высокое качество услуг и приемлемую цену, обходительность персонала. Часто это приводило к выбору местной независимой химчистки, а не крупной безликой компании, особенно если потребителя устраивало ее местоположение, обходительность персонала и отношение его к работе.
Вопросы:
1. Разработайте основные задачи для программы маркетинговых исследований компании. Предложите метод (методы) сбора информации. Сформулируйте вопросы для проведения опроса и предложите форму опроса.
2. Предложите рыночную стратегию и новые виды услуг для потребителей с учетом результатов опроса.
3. Проведите анализ по комплексу маркетинга?
4. Сформулируйте рекомендации на основе результатов комплекса маркетинга
5. Представьте методы стратегического анализа, которые можно использовать для данного кейса
6. Выделите внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества компании
7. Для обеспечения конкурентных преимуществ компании определите необходимые ресурсы компании
8. Определите концепцию и основные этапы управленческих решений в компании для реализации корпоративной стратегии

Кейс 4.

ОАО "Торговый Дом ЦУМ" – торговая розничная компания, действующая на рынке розничной торговли непродовольственными товарами города Москвы на протяжении уже многих лет. ОАО "ТД ЦУМ" имеет вековую историю и устоявшиеся традиции обслуживания покупателей. Его торговая марка хорошо знакома многим поколениям москвичей и гостей столицы. ОАО "ТД ЦУМ" является одним из крупнейших розничных продавцов Москвы и расположен в центре города на пересечении множества пешеходных и автомобильных маршрутов между Большим и Малым театрами. ОАО "ТД ЦУМ" имеет хорошую репутацию на рынке, в деловых отечественных и зарубежных кругах.

Сведения о компании

Полное фирменное наименование компании: Открытое Акционерное Общество "Торговый дом ЦУМ"

Сокращенное наименование компании: ОАО "ТД ЦУМ"

В число акционеров входят Правительство г. Москвы, ведущие зарубежные и отечественные компании.

Площадь универмага составляет 32827,1 кв.м.

Торговая площадь и прилегающие к ней территории –16815,9 кв. м.

У ЦУМа есть филиалы, расположенные на территории г. Москвы:

1. Столешников переулок, 9 с площадью 169,3 кв. м.
2. Петровка, 15 – 780, 1 кв.м.
3. Петровка, 6 – 1302,7 кв.м.
4. Петрозаводская, 11 – 1996,5 кв.м.

В 1996 году была произведена реконструкция ЦУМа. За девять месяцев ЦУМ преобразился в современное торговое предприятие. Торговая площадь была расширена за счет занятого раньше подсобными помещениями пятого этажа, что составило с прилегающими к ней территориями – 16815,9 кв. м, собственная торговая площадь составляет примерно 60%, а 40% сдается в аренду. На ней размещены 72 торговые секции.. В ЦУМе используются прогрессивные методы обслуживания, такие как самообслуживание (его 79,5% удельный вес составляет 79,5%, а с учетом арендаторов – 84,5%), что позволяет расширить ассортимент и увеличить товарооборот магазина. Все секции укомплектованы системой по защите товаров от краж, что позволило разместить в одной секции большее количество товара. Увеличение площадей позволило расширить ассортимент. На добавленном пятом этаже теперь продают аудио-видео продукцию, бытовую технику, компьютеры, мебель. Доля товарооборота ЦУМа в суммарном товарообороте группы средних и крупных предприятий розничной торговли г. Москвы в 2004г. возросла на 0,03% и составила 1,79% против 1,76% в 2003г. при неизменном количестве предприятий в выборке. Такой рост объясняется опережающими темпами роста товарооборота ЦУМа. Товарооборот среднего предприятия розничной торговли по непродовольственной группе товаров г.Москвы в 2004г. составил 65,050 млн.руб. Таким образом, ЦУМ по праву можно

назвать одним из крупнейших розничных торговых предприятий г. Москвы на рынке непродовольственных товаров.

Вопросы и задания

1. Как влияет известность марки на объем продаж ЦУМа
2. Определить структуру площадей ЦУМа
3. Сколько метров ЦУМ сдает в аренду, какой % это составляет от всех площадей.
4. Определить средний метраж секции ЦУМа.
5. На какие стороны деятельности ЦУМ влияет расширение ассортимента за счет секций пятого этажа.

На протяжении всего декабря 2008 года ЦУМом были организованы распродажи различных товаров со скидками как в денежном (от 10% до 80% в зависимости от вида товара), так и в натуральном выражении. В основном это коснулось товаров массового спроса, но не только. Акция имела надлежащего уровня рекламную поддержку на радио, телевидении, в метро, в журналах. Цели проведения рассматриваемой акции по продвижению товаров:

1. Распространить в Москве информацию о том, что в декабре ТД ЦУМ проводит распродажу товаров по сниженным ценам;
2. Увеличить количество посетителей магазина;
3. Увеличить объемы продаж товаров, на которые введены скидки;
4. Увеличить объемы продаж товаров, на которые не введены скидки, благодаря тому, что увеличится количество посетителей универмага и они будут покупать не только товары, на которые существуют скидки, но и другие, на которые нет скидок;

Для того чтобы проводимая акция по продвижению обеспечила выполнение поставленных целей, необходимо было провести рекламную кампанию по оповещению покупателей о распродаже товаров по сниженным ценам в ЦУМе.

Были выбраны следующие рекламные средства.

Реклама на Радио Европа плюс. Стоимость рекламы: 12000 руб. / мин. Длительность рекламного сообщения о проведении распродажи в ЦУМе = 30 сек., эти сообщения транслировались 8 раз в день на протяжении всего месяца

Реклама на Авто-радио. Стоимость рекламы: 15000 руб. / мин. Длительность рекламного сообщения о проведении распродажи в ЦУМе = 30 сек., эти сообщения транслировались 4 раза в день на протяжении всего месяца

Реклама на телеканале ТВ-6 Москва. Стоимость рекламы: 180000 руб. / мин. Длительность рекламного сообщения о проведении распродажи в ЦУМе = 20 сек., эти сообщения транслировались 1 раз в день на протяжении всего месяца

Реклама в виде липкой аппликации в вагонах метро. Реклама в метро применялась из-за того, что в метро ездит очень большая часть москвичей и

гостей столицы. Стоимость рекламы: 900 рублей в месяц за одно рекламное место, были куплены 2 комплекта по 200 рекламных мест в каждом
Реклама в виде щитов на эскалаторных сводах метро. Размещение 2-х рекламных щитов сроком на 1 месяц стоит 10500 рублей. На 20-ти станциях метро (в центре Москвы) были позиционированы 2 щита.
Реклама в журнале Большой Город. Этот еженедельник освещает московские дела и проблемы, поэтому и был выбран. Стоимость одного крупного объявления – 30000 руб., сообщения размещались каждую неделю декабря
Изготовление и расклейка рекламных объявлений о распродаже в самом ЦУМе и установка рекламных щитов около магазина – 200000 руб.
Оплата Агентству рекламных технологий за создание рекламных роликов, слоганов, консультации – 500000 руб.
Вследствие проведения магазином распродажи и информирующей о ней рекламной акции товарооборот ЦУМа в декабре 2008 года составил 163904000 руб., тогда как в ноябре 2008 он был равен 99701000 руб.
Средняя торговая надбавка уменьшилась с 17% (такой она была в ноябре) до 12%.
Вопросы и задания
1. Посчитайте общую сумму затрат на рекламную кампанию распродажи ЦУМа
2. Посчитайте дополнительный товарооборот в результате акции по продвижению
3. Оцените эффективность проведенной ЦУМом в декабре 2008 года распродажи товаров по сниженным ценам.
4. Посчитайте полученный дополнительно валовой доход (по формуле ВД = ТД * Нд / 100% , где Тд – дополнительный товарооборот в результате акции, Нд – торговая надбавка за единицу товара (в % к цене реализации).

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Студент в полном объеме знает теоретический материал и может его применить на практике, обладает коммуникативными навыками. Умеет структурировать материал, анализировать информацию, делать логические выводы и на их основе предлагать свои решения, отстаивать свою точку зрения, проявлять знания, умения и навыки при защите проекта. У студента прослеживаются творческие подходы к решению кейсового задания, способности к генерированию новых идей.	90-100
Студент знает теоретический материал и может его применить на практике. Умеет анализировать информацию, делать логические выводы, обоснованно отстаивать свою точку зрения, генерировать новые идеи. При рассмотрении практической ситуации отвечает на задаваемые вопросы.	80-89

Студент владеет теоретическим материалом, но затрудняется с анализом информации, с выводами. При рассмотрении практической ситуации не всегда отвечает на задаваемые вопросы. Нет генерации новых идей и практических подходов к решению кейсового задания.	70-79
Студент плохо владеет теоретическим материалом, не всегда может применить его к конкретной ситуации. При рассмотрении практической ситуации не может ответить на поставленные вопросы.	60-69

2.2.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1.Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Вопросы к экзамену

1. Теории стратегического менеджмента.
2. Предпосылки развития стратегического менеджмента в России.
3. Проблемы стратегического менеджмента и условия перехода российских организаций к методологии стратегического менеджмента.
4. Этапы развития стратегического управления.
5. Функции стратегического управления.
6. Объекты и виды стратегического управления.
7. Компоненты стратегического управления.
8. Современные методы стратегического анализа.
9. Ключевые направления деятельности организации.
10. Эволюция моделей организации – обновление, реструктуризация, реорганизация, рефрейминг.
11. Гибкость организации и показатели организационной гибкости.
12. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
13. Анализ отраслевых стратегий.
14. Анализ действующей стратегии.
15. Технология SWOT-анализа.
16. Стратегический анализ отраслевого внешнего окружения.
17. Технология PEST-анализа.
18. Методы оценки конкурентоспособности организации.
19. Методы прогнозирование изменений бизнес-среды.
20. Методы организационной диагностики.
21. Методы поиска стратегических решений.
22. Роль и значение бенчмаркинга.
23. Подходы к формированию стратегических альтернатив
24. Методы активизации мышления менеджеров.
25. Уровни и виды стратегий, их характеристика: корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные.
26. Условия и факторы выбора стратегии организации.

27. Структура и содержание стратегии.
28. Система показателей реализации стратегии.
29. Оценка готовности организации к изменениям.
30. Процесс управления организационными изменениями.
31. Методы минимизации риска при внедрении изменений.
32. Причины возникновения сопротивлений изменениям в процессе реализации стратегии.
33. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям.
34. Стратегические компетенции менеджеров по развитию организации.
35. Портфельный анализ единиц бизнеса.
36. Методы решения управленческих проблем в консультационной фирме.
37. Процедура разработки и реализации программы решения проблемы клиента.
38. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки умений/ навыков

Экзаменационные задачи для проверки сформированности умений и навыков студентов

1. Сформулируйте миссию предприятия. Оцените ее соответствие параметрам (если миссия существует, необходимо только оценить ее соответствие основным параметрам).
2. Провести стратегическую диагностику коммерческого предприятия. Разработать предварительные рекомендации по стратегии развития предприятия, исходя из результатов анализа.
3. Составить резюме анализа внешних (внутренних) стратегических факторов в соответствии с методикой EFAS.
4. Используя инструментарий корреляционного SWOT-анализа произвести стратегическую оценку сильных и слабых сторон, угроз и возможностей развития отрасли (части отрасли или крупной компании).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень**

знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию магистра. При ответе на ВОПРОС магистр демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем магистр не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные магистром	**A**	**95-91**	**5**	

самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные магистром с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Магистр владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные магистром с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Магистр владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные магистром с помощью "наводящих"	**C**	**80-76**	**4**	

вопросов преподавателя.				
Магистр демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые магистр затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Магистр не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Магистр может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Магистр испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания магистром их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть	**E**	**65-61**	**3**	

конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.				
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**