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	Стратегический анализ
Направление подготовки	38.04.05 Бизнес-информатика
Профиль подготовки	Архитектура предприятия
Год набора	2025, 2026

Составитель:
канд. экон. наук, доц. Елесин Е.Ю.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

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 студентов комплекса знаний по теоретическим основам и приобретение практических навыков по вопросам стратегического анализа как способа определения и развития конкурентных преимуществ компании.

Основными **задачами** курса «Стратегический анализ» являются:

1) изучить концепций стратегического управления;

2) освоить технологии оценки внутреннего состояния организации и ее конкурентных преимуществ;

3) исследовать современные методологические подходы к стратегическому анализу социально-экономического развития организации и описанию моделей развития в конкурентной экономике,

4) овладеть технологией и аналитическими инструментами стратегического управления;

5) сформировать навыки разработки моделей стратегического развития в конкретных социально-экономических условиях и навыки анализа вариантов стратегического развития организации;

6) получение необходимых умений и навыков по разработке стратегии развития конкретной отраслевой организацией.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Владеть: методами стратегического анализа и моделирования стратегических процессов

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Данная дисциплина относится к группе дисциплин по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 учебного плана подготовки магистра по направлению «Бизнес-информатика».

Место дисциплины в учебном процессе основывается на осознании ключевой роли стратегического анализа в процессе эффективного стратегического управления.

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Стратегический менеджмент (уровень бакалавриата)

↓

Дисциплина:
Стратегический анализ

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Бизнес-моделирование, Системы управления эффективностью бизнеса, Информационные технологии в анализе инвестиционных проектов

До начала изучения дисциплины «Стратегический анализ» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций, полученные в результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» (уровень бакалавриата).

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки Бизнес-информатика:

ПК-1 - способен разрабатывать стратегию развития архитектуры предприятия, проводить поиск и анализ инноваций в экономике, управлении и ИКТ

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

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-1	
ПК-1.2 Проводит анализ инноваций в экономике, управлении и ИКТ	ПК-1.2 В.3 Владеет методами стратегического анализа и моделирования стратегических процессов

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка

Общая трудоемкость дисциплины по очному и заочному составляет 3 зачетных единиц (108 академических часов).

Наименование модуля	Кол-во ауд. часов		Самостоятельная работа очное/заочное	Всего часов	Индикаторы компе-тен-ции/ЗУВы
	Лекции очное/заочное	Практика очное/заочное			
Модуль 1. Основы стратегического управления					ПК-1.2 В3
Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента. Содержание и информационная база курса	1/1	1/1	12/15	14/17	
Тема 2. Стратегический подход к управлению организацией: основные компоненты и этапы стратегического управления	2/1	2/1	12/15	16/17	
Модуль 2. Методология стратегического анализа					ПК-1.2 В3
Тема 3. Аналитические инструменты стратегического управления: методики стратегического анализа	4/1	4/1	12/15	20/17	
Тема 4. Уровни и содержание стратегий организации, условия выбора и реализации	4/1	4/1	12/15	20/17	
Модуль 3. Организационные аспекты стратегического управления и анализа					ПК-1.2 В3
Тема 5. Управление и анализ в условиях стратегических изменений	2/1	2/1	12/15	16/17	
Тема 6. Стратегические компетенции организаций и менеджеров	2/1	2/1	12/15	16/17	
Подготовка к зачету			6/6	6/6	
Итого:	**15/6**	**15/6**	**78/96**	**108/108**	

Пояснительная записка
к модульному курсу «Стратегический анализ»

Данный модульный курс состоит из 3-х модулей.

При сдаче 1-го модуля магистру необходимо:

– **владеть** управленческой терминологией, навыками и основными методическими приемами поиска и анализа информации по проблеме вопросов учебного курса; информацией об учебной литературе, источниках статистической, нормативной информации.

Уровень освоения полученных навыков проверяется рефератом, решением практических задач, ответами на теоретические и практические зачетные вопросы.

При сдаче 2-го модуля магистру необходимо:

– **владеть** навыками проведения анализа, построения карт стратегических групп конкурентов, их использование для оценки конкурентных позиций организаций.

Уровень освоения полученных навыков проверяется рефератом, решением практических задач, ответами на теоретические и практические зачетные вопросы.

При сдаче 3-го модуля магистру необходимо:

- владеть информацией о задачах и механизмах анализа эффективности стратегии при ее реализации в практической деятельности организации.

Уровень освоения полученных навыков проверяется рефератом, решением практических задач, ответами на теоретические и практические зачетные вопросы.

Данное деление дисциплины на модули активизирует самостоятельную работу студентов, повышает интенсивность и системность учебной работы, регулирует контроль учебной деятельности студентов в течении семестров, усиливает мотивацию студентов к изучению учебного материала.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам) «Стратегический анализ»

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 «Стратегический анализ» на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, ситуационные 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 студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.

План

1. 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.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРА

Методические рекомендации

Организация самостоятельной работы в соответствии с календарным планом изучения дисциплины «Стратегический анализ» предполагает:

– систематизировать и расширять теоретические знания;

– научить работать с учебной и научной литературой, проводить анализ информационных материалов и делать выводы;

– стимулировать профессиональный интерес студентов, воспитывать творческую активность и инициативу.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания по выполнению инвестиционного проекта.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления

перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

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.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебник / С. В. Левушкина. — Ставрополь : АГРУС, 2024. — 116 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156616.html— Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Стратегическое планирование : учебник для вузов / М. С. Санталова, И. П. Гладилина, Г. В. Дёгтев [и др.] ; под редакцией М. С. Санталовой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 332 с. — ISBN 978-5-394-05626-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/136527.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Хохрина, О. М. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» / О. М. Хохрина. — 2-е изд. — Брянск : Брянский государственный аграрный университет, 2025. — 89 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156434.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Долматова, О. В. Анализ хозяйственной деятельности по отраслям. Управленческий анализ : учебное пособие / О. В. Долматова, Е. Н. Сысоева. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 148 с. — ISBN 978-5-4486-0463-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/79764.html

2. Климин, А. И. Современный стратегический анализ : учебное пособие / А. И. Климин, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 123 с. — ISBN 978-5-7422-7247-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/116149.html — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR books
http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал

www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)
http://www.ecsocman.hse.ru - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Бизнес-аналитики», кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, 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 студента 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 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 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

ПК-1 Способен разрабатывать стратегию развития архитектуры предприятия, проводить поиск и анализ инноваций в экономике, управлении и ИКТ

в части дисциплины «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 студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	***Владеть:*** - подходами к постановке целей деятельности компании; - технологиями стратегического анализа и организационно-экономического обоснования стратегии организации. - навыками анализа конкурентов и анализа сегментации рынка; - тактикой "подачи сигналов" в стратегическом управлении и взаимоотношениях конкуренции между фирмами; - навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей компании для обеспечения устойчивого стратегического преимущества;	Реферат Тестирование Зачет

2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	***Владеть:*** - подходами к постановке целей деятельности компании; - технологиями стратегического анализа и организационно-экономического обоснования стратегии организации. - навыками анализа конкурентов и анализа сегментации рынка; - тактикой "подачи сигналов" в стратегическом управлении и взаимоотношениях конкуренции между фирмами; - навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей компании для обеспечения устойчивого стратегического преимущества;	Реферат Тестирование Практические задачи Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	***Владеть:*** - подходами к постановке целей деятельности компании; - технологиями стратегического анализа и организационно-экономического обоснования стратегии организации. - навыками анализа конкурентов и анализа сегментации рынка; - тактикой "подачи сигналов" в стратегическом управлении и взаимоотношениях конкуренции между фирмами;	Реферат Тестирование Практические задачи Кейсовые задания Зачет

		- навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей компании для обеспечения устойчивого стратегического преимущества; - практикой применения принципов организационной структуры; - навыками анализа конкурентного преимущества в международном контексте	

Приложение 1

Методические рекомендации студентам по освоению дисциплины

Самостоятельная работа регламентируется положением об организации самостоятельной работы магистров.

Самостоятельная работа 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 студентами самостоятельно;

• диагностический – т.е. текущий контроль с целью выявления причин недостаточного (низкого) уровня усвоения студентами 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 студентами;

• рецензирования письменных работ студентов (рефератов, планов, докладов, контрольных работ и т. д.);

• проведения контрольных работ по результатам самостоятельной работы студентов;

• проведения контрольного опроса (устно);

• рецензирования исследовательских работ;

• обсуждения с учебной группой результатов индивидуально выполненных студентами работ;

• оценки мультимедийных презентаций;

• оценки подготовки и выполнения конкретной роли в деловой игре;

• оценки участия студента в олимпиадах, конкурсах, дискуссиях, встречах за «круглым столом»;

• проведения коллоквиума;

• проведения компьютерного тестирования;

• проведения зачета.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов 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

«Стратегический анализ»

Направление подготовки: 38.04.05 Бизнес-информатика

Профиль подготовки: Архитектура предприятия

Год набора: 2023, 2024

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 Реферат
      2.1.2 Тестирование
      2.1.3 Практические задания
      2.1.4 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 зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (ситуационная задача к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ПК-1**
	ПК-1.2
Реферат	В 3
тестирование	В3
Практические задачи	В3
кейсовые задания	В3
Зачет	В3

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 Реферат

Реферат является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Реферат как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы рефератов

1. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки
2. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка
3. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений
4. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы

5. Базовые конкурентные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
6. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах.
7. Стратегии диверсификации и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
8. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
9. Планирование реализации стратегии с использованием системы планов предприятия (бизнес-планов)
10. Организация разработки стратегического плана развития предприятия
11. Информационное обеспечение разработки стратегических планов
12. Стратегические изменения в организации и технология управления ими
13. Влияние организационной структуры фирмы на эффективность функционирования системы стратегического управления
14. Влияние организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления
15. Организационная структура фирмы как область стратегических изменений

Критерии оценивания

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений.

Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние научные данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над рефератом. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные

точки зрения по одному вопросу (проблеме) е) наличие компьютерной презентации к реферату. Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму реферата.

Критерии оценивания	**Баллы**
В реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению. Компьютерная презентация соответствует требованиям (дизайн, текст, количество слайдов).	100-86
Основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении. Компьютерная презентация частично соответствует требованиям (дизайн, текст, количество слайдов).	85-71
В работе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы. Компьютерная презентация не соответствует требованиям (дизайн, текст, количество слайдов).	70-60

2.1.2 Тестирование

1. В процессе стратегического менеджмента

А) этап анализа стратегических альтернатив предшествует этапу определения миссии организации
Б) этап определения миссии организации предшествует этапу анализа стратегических альтернатив
В) с этапа определения миссии фирмы начинается процесс стратегического менеджмента, и данный этап отделен рядом последовательных взаимосвязанных этапов от этапа анализа стратегических альтернатив
Г) с этапа анализа стратегических альтернатив начинается процесс стратегического менеджмента, и данный этап отделен рядом последовательных взаимосвязанных этапов от этапа определения миссии организации
2. SWOT-анализ означает
А) оценку сил и слабостей организации с учетом существующих возможностей и угроз внешней среды
Б) оценку сил и слабостей организации
В) оценку возможностей и угроз в микросреде организации
Г) оценку возможностей и угроз в макросреде организации
3. Матрица БКГ основана
А) на эффекте опыта
Б) на модели жизненного цикла товара
В) на эффекте опыта и модели жизненного цикла товара
Г) на модели жизненного цикла организации
4. Синергизм – это
А) переход качества в количество
Б) переход количества в новое качество
В) переход к качеству
Г) переход к количеству
5. Стратегия глубокого проникновения на рынок – это поиск фирмой путей увеличения сбыта
А) существующих товаров на существующих рынках
Б) существующих товаров на новых рынках
В) новых товаров на существующих рынках
Г) новых товаров на новых рынках
6. Горизонтальная интеграция – это объединение организации
А) с посредниками
Б) с поставщиками
В) с конкурентами
Г) с контактными аудиториями
7. В матрице БКГ стратегические бизнес-единицы оцениваются по
А) двум характеристикам
Б) трем характеристикам
В) четырем характеристикам
Г) пяти характеристикам
8. Горизонт планирования краткосрочных целей
А) 1 год

Б) 2 года
В) 3 года
Г) 4 года
9. Внешняя среда фирмы складывается
А) из элементов микросреды организации
Б) из факторов макросреды организации
В) из элементов микросреды и факторов макросреды организации
Г) из конкурентов и экономико-политических факторов
10. К факторам макросреды компании относятся
А) экономические, культурные, природно-климатические, научно-технические, демографические
Б) экономические, политические, культурные, природно-климатические, научно-технические
В) экономические, политические, культурные, природно-климатические, научно-технические, демографические
Г) экономические, политические, культурные, научно-технические, демографические
11. Конкуренция ценой рассчитана на чувствительность потребителей
А) к цене товара
Б) к качеству товара
В) к уровню сервисного обслуживания
Г) к качеству услуг
12. Возможности интенсивного роста организации – это возможности, которыми может воспользоваться компания
А) при нынешних масштабах деятельности за счёт имеющихся внутренних ресурсов
Б) за пределами отрасли за счет имеющихся внутренних ресурсов
В) путем объединения с другими элементами отрасли за счет имеющихся внешних ресурсов
Г) за счет освоения другой сферы деятельности за счет имеющихся внешних ресурсов
13. Стратегию наращивания объемов продаж старого товара на старом рынке называют:
А) стратегией развития товара
Б) стратегией более глубокого проникновения на рынок
В) стратегией расширения границ рынка
Г) стратегией диверсификации
14. Модель «Пяти конкурентных сил», предложенная М.Портером, включает следующие элементы
А) поставщики, новые конкуренты, потребители, товары-заменители, контактные аудитории
Б) товары-заменители, новые и существующие конкуренты, поставщики, контактные аудитории
В) поставщики, потребители, товары-заменители, новые и существующие конкуренты

Г) поставщики, потребители, контактные аудитории, новые и существующие конкуренты
15. Цель организации – это:
А) конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь организация
Б) желаемый размер прибыли, который стремится достичь организация
В) миссия, предназначение организации
Г) желаемый образ, который стремится достичь организация в сознании потребителей
16. Принципы SMART предполагают, что цели организации должны быть
А) конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными
Б) достижимыми, реалистичными, конкретными, ограниченными во времени
В) конкретными, измеримыми, ограниченными во времени, реалистичными
Г) конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, ограниченными во времени
17. Препятствия, которые необходимо преодолеть для создания бизнеса и успешной конкуренции в отрасли, называют
А) ключевыми факторами успеха в отрасли
Б) барьерами входа в отрасль
В) ключевыми компетенциями организации
Г) барьерами для развития организации
18. Совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами компании и влияющих на возможности руководства организации устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества и принимать стратегические решения для достижения организацией своих целей, называется
А) внешней средой организации
Б) внутренней средой организации
В) микросредой организации
Г) макросредой организации
19. Рынок, состоящий из отдельных лиц и домохозяйств, приобретающих товары для личного потребления, имеет название
А) рынок конечных потребителей товаров
Б) рынок покупателей
В) рынок производителей
Г) рынок поставщиков
20. Матрица портфельного анализа, в основе которой лежит концепция жизненного цикла отрасли и конкурентная позиция бизнеса, называется:
А) матрицей БКГ
Б) матрицей Артура Д´Литла
В) матрицей Мак-Кинзи
Г) матрицей И.Ансоффа
21. Матрица портфельного анализа, учитывающая конкурентоспособность стратегической бизнес-единицы и привлекательность отрасли, называется:
А) матрицей БКГ

Б) матрицей Артура Д´Литла
В) матрицей Мак-Кинзи
Г) матрицей И.Ансоффа
22. Внутренние характеристики организации, которые по отношению к конкурентам выглядят слабыми, то есть неразвитыми, при проведении SWOT-анализа обозначаются как
А) Weaknesses
Б) Strengths
В) Threats
Г) Opportunities
23. Благоприятные обстоятельства внешней среды, которые предприятие может использовать для получения преимуществ, при проведении SWOT-анализа обозначаются как
А) Opportunities
Б) Strengths
В) Threats
Г) Weaknesses
24. Для описания стратегий интенсивного роста удобно использовать:
А) матрицу Мак-Кинзи
Б) матрицу БКГ
В) матрицу И.Ансоффа
Г) матрицу Артура Д´Литла
25. Попытка фирмы увеличить сбыт, благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки - это
А) стратегия более глубокого проникновения на рынок
Б) стратегия развития товара
В) стратегия расширения границ рынка
Г) стратегия диверсификации
26. Увеличение сбыта путем совершенствования производимого продукта или предложения товара-новинки для существующей клиентуры - это
А) стратегия «старый рынок — новый товар»
Б) стратегия «старый рынок - старый товар»
В) стратегия «новый рынок - новый товар»
Г) стратегия «новый рынок – старый товар»
27. Объединение субъектов вдоль производственного процесса называется
А) горизонтальной интеграцией
Б) вертикальной интеграцией
В) горизонтальной диверсификацией
Г) вертикальной диверсификацией
28. Пополнение товарной номенклатуры организации изделиями, которые в техническом и (или) маркетинговом отношении были бы «созвучны» уже производящимся товарам предприятия и привлекали бы новых покупателей, называется
А) стратегией горизонтальной диверсификации
Б) стратегией концентрической диверсификации

В) стратегией горизонтальной интеграции
Г) стратегией концентрической интеграции
29. Пополнение товарного ассортимента компании изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызывать интерес существующей клиентуры, называется:
А) стратегией горизонтальной диверсификации
Б) стратегией концентрической диверсификации
В) стратегией горизонтальной интеграции
Г) стратегией концентрической интеграции
30. Стратегия, при которой предприятие решается пренебречь различиями в сегментах потребителей и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товарным предложением, называется
А) стратегией лидерства по качеству
Б) стратегией лидерства по сервису
В) стратегией лидерства по издержкам
Г) стратегией лидерства по ценам
31. Стратегия, при которой компания пытается выступить на нескольких сегментах, разрабатывая при этом для каждого сегмента отдельное товарное предложение, называется
А) стратегией дифференциации
Б) стратегией диверсификации
В) стратегией интеграции
Г) стратегией концентрации
32. Стратегия, которая заключается в концентрации усилий и ресурсов производителя на одном сегменте рынка, где фирма имеет возможность использовать свои преимущества, обеспечивая экономию на специализации производства и прочную рыночную позицию за счет высокой степени уникальности и индивидуальности в удовлетворении потребностей, называется
А) стратегией дифференциации
Б) стратегией диверсификации
В) стратегией интеграции
Г) стратегией концентрации
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

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

2.1.3 Практические задания

Образцы практических заданий:

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

2. структурировать цели и задачи стратегического управления исследуемого предприятия; выделить этапы стратегического управления
3. провести анализ внешней и внутренней среды организации;
4. представить алгоритм анализа денежных потоков проекта;
5. разработать проект стратегии организации;
6. определить ключевые факторы успеха в отрасли
7. предложить систему показателей для оценки эффективности стратегии компании;
8. смоделировать и разработать 2-3 сценария соответствия стратегий развития и процесса их реализации организации

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 проста

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)**
ЗВЕЗДЫ	Сохрани или увеличивай участие в рынке	высокая	существенные	Нулевая или 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 ХХХ 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 вариантов*: сохранение минимального уровня инвестиций; максимизация потоков
	умеренная	*Селективный рост:* идентификация слабостей фирмы; использование	*Селективный анализ вариантов:* специализация; селективные инвестиции; сегментация рынка	*Максимизация прибыли:* минимальные инвестиции; ограничение объема выпуска

		сильных сторон; поиск возможности лидерства в выбранном сегменте		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*

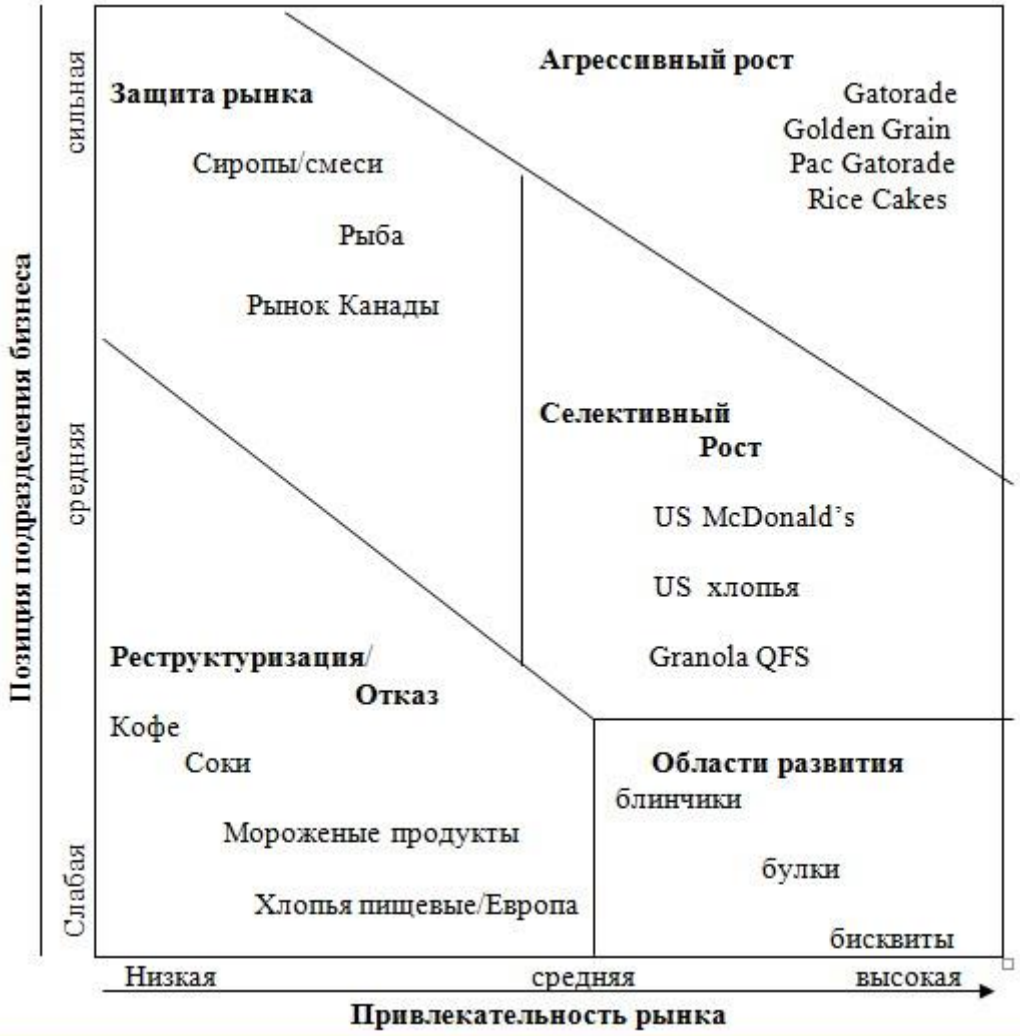
Матрица ДЭ была, наверное, первым методом портфельного анализа, который был тесно увязывал анализ окружения (потенциальных шансов, опасности, тенденций) с анализом сильных и слабых сторон фирмы в рамках данной отрасли. эта матрица может быть использована различными способами. Наиболее часто она применяется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

Соотношение ROE и Ke	Отношение темпов роста рынка к темпу роста участия данной фирмы в рынке	
	Относительное снижение участия в рынке	Относительный рост Участия в рынке
Деятельность (продажа), приносящая прибыль или ROE > Ke	+ cash flow - участие в рынке	+ cash flow + участие в рынке - cash flow +участие в рынке
Деятельность (продажа), приносящая убытки ли ROE < Ke	+ cash flow - участие в рынке + cash flow - участие в рынке	- cash flow +участие в рынке

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.

9. 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 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	**Производственно-технологические** Устаревание технической базы. Нехватка энергоносителей (газ)	**Производственно-технологические** Развитая транспортная инфраструктура, Хорошая инфраструктура. Наличие недостроенных объектов, которые можно использовать, наличие свободных площадей. Наличие индустриального парка. Техническое совершенствование производства	**Производственно-технологические** 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	**Конкурентно-рыночные** Близость развитых промышленных центров	**Конкурентно-рыночные** Отсутствие или удаленность рынка производимой продукции по промышленным товарам. Недостаток патентов. Слабая маркетинговая

	с развитой инфраструктурой. Новые конкуренты с других регионов		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. Снижение процентных ставок за счет гос. финансирования (автокредитование), программа РБР	**Финансовые** Финансово-экономический кризис. Рост валюты. Повышение цен на ГСМ	**Финансовые** Хорошие условия кредитования. Появление новых продуктов в банковской сфере. Рост кредитоспособности населения	**Финансовые** Сложности в получении кредитов. Недостаточный уровень финансирования малого бизнеса
Политико-правовые Развитие частно-государственного партнерства. Интерес со стороны властей РТ.	**Политико-правовые** Угроза терроризма Изменения в законодательстве, ухудшающие условия дл развития	**Политико-правовые** Поддержка ОАО «Татнефть». Заинтересованность руководства РФ и РТ к развитию поселка	**Политико-правовые** Отсутствие реальной поддержки бизнесу

Создание свободной экономической зоны	предпринимательства (повышение налогов). Политическая нестабильность		

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 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								

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 охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
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

2.1.4. Кейсовые задания

Кейс «Формирование продуктовой стратегии предприятия»

1. Постановка задачи

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в

табл. 1.

1.Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

2. предложить несколько методических приемов поиска и анализа информации по проблеме стратегического анализа. Найдите статистическую и нормативную информацию в Интернете, которая позволит дать общую характеристику исследуемой отрасли, особенности нормативно-правового регулирования отрасли

3. провести анализ, построить карту стратегических групп конкурентов, на основе которых дать оценку конкурентных позиций организаций

4. предложите алгоритм анализа эффективности стратегии при ее реализации к исследуемой организации

Рекомендации к решению:

• в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

Таблица 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ Продукция п/п предприятия	Объем реализации по годам, тыс.руб				Доля рынка 2001 г., %	
	2015	2016	2017	2018	предприятия	кон-курента
1 Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2 Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	2
3 Фотоаппараты для стран Западной Европы			90	130	5	7"
4 Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
5 Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
6 Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	100	1	7

7 Оптические - приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
8 Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
9 Оптические приборы для предприятий оборонной промышленное™	1 1600	1200	900	400	2	4

• рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2017—2018 гг.) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2018 г. (текущий год) к объему ее реализации за 2017 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, РР для продукции № 1 4 2500:2900 =0,86.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста (Г) за n лет вычисляется по следующей формуле:

$$\overline{T} = n - 1\sqrt{\frac{Y_n}{Y_1}}$$

Где Y – значение объема реализации соответственно за n-й (текущий 2018 г.) или 1-й (базовый 1015 г.) год;

• рассчитать относительную долю предприятия на рынке (ОДР) по каждому виду продукции путем отношения доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента определяются как отношение объема реализации предприятия или сильнейшего конкурента к емкости рынка данной продукции соответственно.

Например, ОДР для продукта № 1 = 34:17=2. Это означает, что объем реализации предприятием продукта № 1 вдвое превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой;

• рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2018 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде таблицы

(табл. 2);

Таблица 2 ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ БКГ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка (ОДР)	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9								

построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т. е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка — средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия (рис.1);

на основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия по отдельным видам продукции, которая может содержать следующие стратегические решения:

убрать из продуктового портфеля предприятия; увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;

изменить относительную долю на рынке; увеличить инвестирование;

ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

• комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

• комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

2. Решение задачи:

1) рассчитать темпы роста рынков, относительную долю на рынке той или иной СЗХ, а также долю каждой СЗХ в общем объеме реализации (табл. 3.3);

Таблица 3 ДАННЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ БКГ

№ СЗХ Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,67	0,6	0,7	0,44
Относительна доля рынка (ОДР)	я 2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	32,6	8,5	U	31,4	5,85	1,3	4,5	8,95	5,2

2) для построения матрицы БКГ определить положение номинальных (центральных) линий матрицы; при этом могут быть использованы различные подходы.

Так, определение номинальной координаты по оси абсцисс может проводиться таким образом: а) построение ведется от начала координат, и тогда номинальная

линия ОДР определится как:

$$ОДР_{ном} = ОДР_{\max} / 2 . \quad (3.2)$$

В рассматриваемом примере:

$$ОДР_{ном} = ОДР_{\max} / 2 = 2,2 / 2 = 1,1 ;$$

б) можно определить $ОДР_{ном}$ как середину интервала значений $ОДР$:

$$ОДР_{ном} = \frac{ОДР_{\max} - ОДР_{\min}}{2} . \quad (3.3)$$

В рассматриваемом примере

$$ОДР_{ном} = \frac{ОДР_{\max} - ОДР_{\min}}{2} = \frac{2,2 - 0,5}{2} = 0,85 .$$

Имеет место некоторое смещение номинальной вертикали, но принципиально ничего в построении не меняется; в) координата номинальной линии принимается равной единице. Такое положение номинальной линии логично, так как определяет позицию фирмы по отношению к основному конкуренту. Примем для дальнейшего построения ОДРшп1 = 1, т.е. ситуацию, когда доля рынка основного конкурента и рассматриваемой фирмы одинаковы. Координату положения номинальной линии на оси ординат определим равной 1. Эта координата соответствует ситуации, когда РР не наблюдается, т.е. объем продаж в предшествующем году был равен объему продаж планового года. Тогда матрица БКГ будет выглядеть так, как представлено на 1.

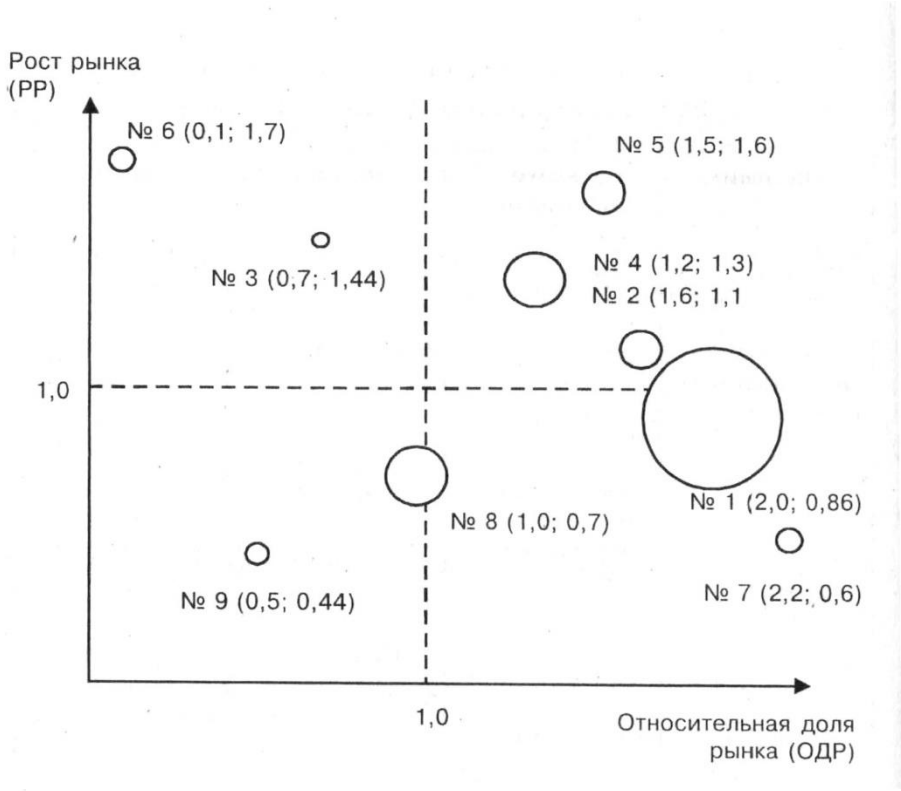


Рис. 1. Матрица БКГ фактического состояния фирмы

Портфолио-анализ является мощным инструментом стратегического планирования. Зная фактическое (текущее) состояние той или иной СЗХ, можно разработать стратегию ее развития на ближайшую перспективу. В конце планового периода следует сравнить полученный результат с тем, который ожидали получить на стадии планирования. Расхождения в фактическом и планируемом состоянии объекта управления свидетельствует о наличии проблемы. Проанализировав причины возникновения проблем и учитывая их, приступают к планированию на очередной плановый отрезок времени и т.д.;

3) разработать стратегию развития каждой СЗХ. В соответствии с фактическим состоянием СЗХ на начало планового периода их можно разнести по следующим хозяйственным зонам, предложенным БКГ (табл. 4.4)

Таблица 4 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СЗХ ПО ЗОНАМ МАТРИЦЫ БКГ

«Собаки»	«Знаки вопросов»	«Звезды»	«Коровы»
№ 9- Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности (5,3 %)*	№ 3- Фотоаппараты для стран Западной Европы (1,6 %); № 6 — Видеокамеры для России и ближнего	№ 2 - Фотоаппараты для развивающихся стран (8,4 %); № 4— • Кинокамеры для России и ближнего зарубежья (27 %);	№ 1 — Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья (33,9 %); № 8- Оптические приборы для

	зарубежья (1,2 %)	№ 5- Кинокамеры для развивающихся стран (4,2 %)	медицинских организаций (10,7 %); № 7 — Оптические приборы для армии и флота (67 %)

В скобках — доля СЗХ в общем объеме реализации предприятия.

Следует иметь в виду, что «коровы», как правило, имеют большую долю на рынке, занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ. На поддержание своего развития они не требуют больших инвестиций.

«Звезды», образуя положительные финансовые потоки, требуют больших инвестиций в свое развитие. Таким образом, избытка финансовых средств у них, как правило, нет.

«Знаки вопросов» требуют к себе пристального внимания, так как нет однозначного ответа на вопрос, следует ли их поддерживать и развивать. Вполне возможно, что более целесообразно вывести их с рынка. Если принимается решение об их поддержке, то следует определить источники и размеры инвестиций.

«Собаки» часто имеют отрицательные финансовые потоки, поэтому следует внимательно проанализировать необходимость их дальнейшего существования на рынках;

4) в связи с изложенным определить, какие СЗХ могут быть внутренними источниками инвестирования. К таковым, видимо, следует отнести СЗХ1, возможно, СЗХ8; вероятно, и СЗХ4 может быть отнесена к таковым в силу большой доли в общем объеме реализации. Кроме того, СЗХ9, в случае принятия по отношению к ней решения о ликвидации и стратегии «сбора урожая», также после ее продажи может дать определенные средства для инвестиций.

Следует внимательно изучить СЗХ6 на предмет ее перспективности. В случае ее вывода с рынка она также может стать источником инвестиций.

Таким образом определены возможные стратегии развития СЗХ:

- СЗХ1, СЗХ2 и СЗХ8 предполагают стратегию удержания рынков, сохранения своей доли рынка;
- СЗХ2, СЗХ4 и СЗХ5 требуют значительных инвестиций, направленных на развитие, расширение доли на рынке, рост объемов производства и реализации, т.е. для них характерна стратегия роста. Их развитие инвестируется за счет избытка финансовых средств, образующихся в СЗХ1, СЗХ8, СЗХ4;
- СЗХ3, видимо, также предполагает стратегию роста, увеличения объемов производства и реализации, поэтому постепенно ее следует переместить в зону «звезд». Эту СЗХ следует, видимо, отнести к «диким

кошкам»;

- СЗХ9, скорее всего, следует выводить с рынка, применив к ней стратегию «сбора урожая», т.е. максимизировать возможную прибыль от ее деятельности, несмотря на снижение доли на рынке, затем этот бизнес подлежит продаже. Полученные средства могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ. Здесь, однако, может возникнуть политический фактор, препятствующий принятию этой стратегии, так как продукция нужна для укрепления обороноспособности страны;
- СЗХ6 динамично набирает темп своего развития, поэтому ее следует поддержать инвестициями.

Желаемое перемещение СЗХ в соответствии с принятыми для них стратегиями развития, а также источники инвестирования представлены на рис. 2;

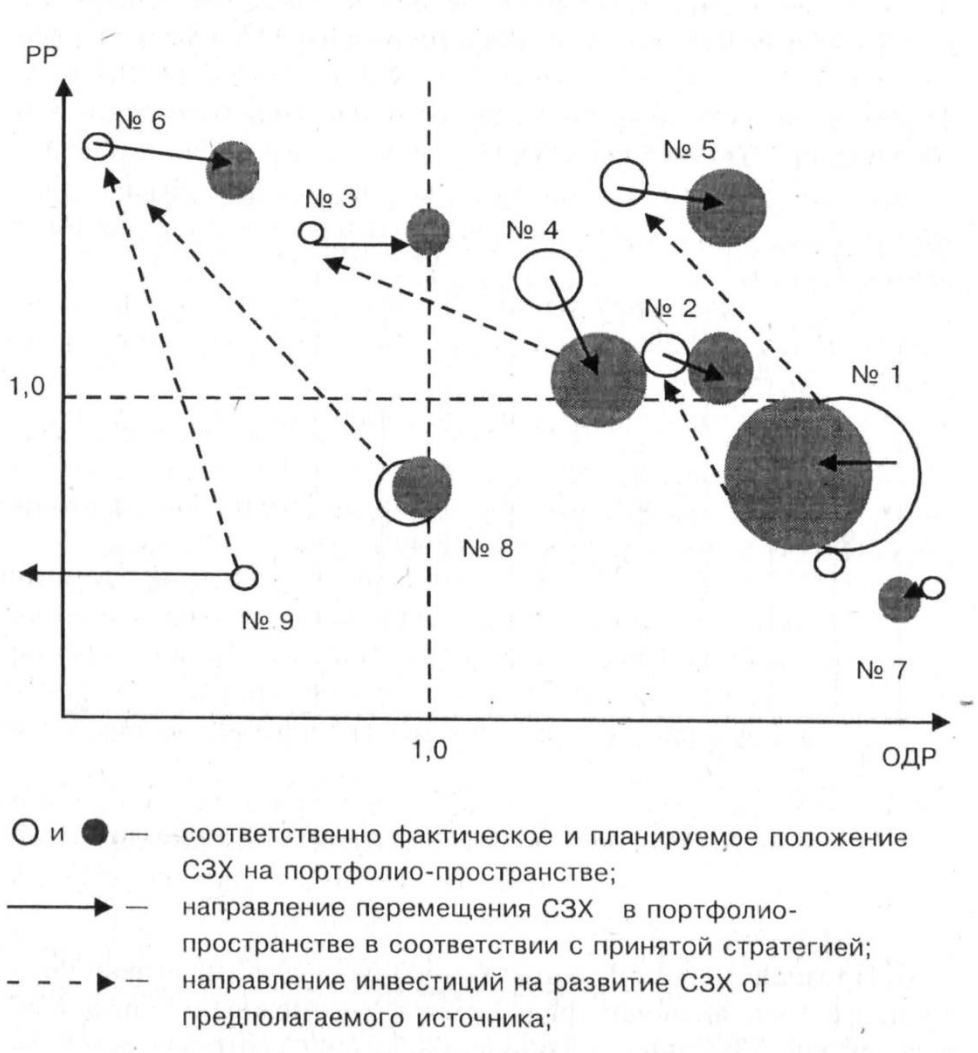


Рис. 2. Матрица БКГ на конец планируемого периода

5) оценить степень гибкости имеющегося портфолио СЗХ. Оценку гибкости проведем по:

а) степени концентрации продаж (прибыли) в отдельных СЗХ;

6) реакции портфеля на воздействия внешней среды.

а) Считается, что высокая концентрация доходов (прибыли) в одной (или небольшом числе) СЗХ и низкий их уровень в других СЗХ свидетельствуют о потенциально низкой гибкости стратегических позиций предприятия. В нашем случае СЗХ1 и СЗХ4 образуют 64% выручки от реализации, остальные СЗХ — 36% выручки (рис.3). Отсюда следует вывод о том, что руководству фирмы необходимо обратить внимание на относительно низкую гибкость продуктового портфеля.

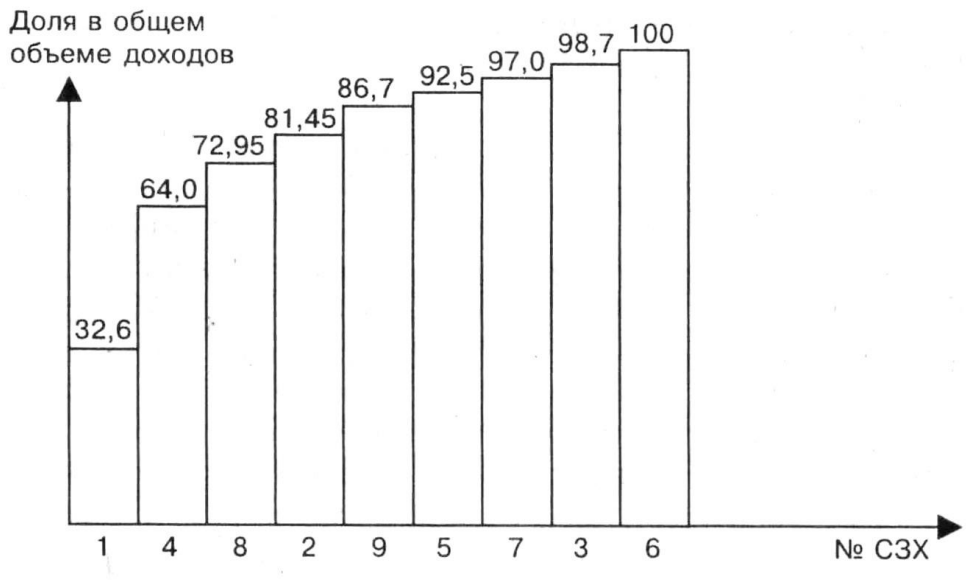


Рис. 3. Кумулятивная гистограмма доходов от реализации

б) Проанализируем реакцию фирмы на некоторые ограничивающие факторы внешней среды, которые возможны в ближайшей перспективе. Составим таблицу воздействия, в которую занесены наиболее актуальные для нашего примера факторы внешней среды (табл. 4.5).

Факторами потенциального воздействия внешней среды на деятельность фирмы могут быть:

- рост стоимости энергоресурсов;
- появление товаров-субститутов;
- ужесточение конкуренции;
- появление новых перспективных технологий в отрасли;
- изменения в налоговом законодательстве;
- установление квот на ввоз товаров в развивающиеся страны;
- уход с рынков страны зарубежных конкурентов;
- ужесточение экспортного контроля со стороны государства;
- появление на рынке дополнительных товаров;
- экономический кризис в развивающихся странах;
- рост государственных пошлин на импортные товары;
- падение курса доллара и связанное с этим падение цен на импортные товары на внутреннем рынке и др.

Если влияние фактора воздействия на большую часть (или на все) СЗХ оказывается качественно одинаковым (хотя количественно выраженная

оценка влияния может быть разной) и если реакция стратегического портфеля фирмы на большую часть (или на все) факторы влияния оказывается однородной, то портфель отличается незначительной гибкостью, а следовательно, лишает фирму возможности маневра в неблагоприятных внешних условиях, снижает ее «потенциал прочности», делает уязвимой в конкурентной борьбе.

В табл. 5 представлены данные и оценки по наиболее актуальным факторам возможного воздействия на СЗХ фирмы. Анализ полученных результатов позволяет сделать выводы о низкой гибкости ее стратегического портфеля. Руководству фирмы следует принять меры по реструктуризации стратегического портфеля.

Кейс «Маркетинговая стратегия торговой сети «Пятерочка» и региональное развитие»

Анализ работы над кейсом преследует следующие учебные цели:

1) дать студентам представление об истории развития сети «Пятерочка» и приемах завоевания региональных рынков;

2) выявить ключевые факторы успеха сети «Пятерочка» в работе с региональными партнерами;

3) проанализировать решения, связанные с выбором региона, определения товарной и ценовой политики розничной сети;

4) оценить эффективность используемой «Пятерочкой» региональной стратегии и сформулировать альтернативную стратегию регионального развития.

5). владеть управленческой терминологией, навыками и основными методическими приемами поиска и анализа информации по проблеме вопросов учебного курса; информацией об учебной литературе, источниках статистической, нормативной информации

6) владеть навыками проведения анализа, построения карт стратегических групп конкурентов, их использование для оценки конкурентных позиций организаций

7) владеть информацией о задачах и механизмах анализа эффективности стратегии при ее реализации в практической деятельности организации

Проблемная ситуация

ООО «Агроторг», являющийся крупнейшим российским ритейлором, столкнулся с необходимостью разработки альтернативной стратегии регионального развития с учетом специфики регионов и усиления конкуренции.

Направления обсуждения кейса

1. Вводя кейс в рассмотрение аудитории, преподаватель прежде всего делает краткий обзор общего состояния розничного рынка в России, и здесь будет уместно привести некоторые цифры из республиканской и региональной статистики. Далее преподаватель особо останавливается на

роли и значении сетевого ритейла как в развитых рыночных экономиках, так и на современном этапе развития России, Некоторые из цифр и фактов

такого рода приведены в кейсе, однако они могут быть дополнены и расширены, например, за счет соответствующей информации из практики таких крупнейших зарубежных сетей, прежде всего продовольственного ритейла, как Wal-Mart, Safeway, Aldi и других.

2. Переходя непосредственно к существу и содержанию кейса, преподаватель должен отметить особую роль ООО «Агроторг» и системы «Пятерочка» в развитии продовольственного сетевого ритейла, указать на безусловно лидирующую роль фирмы и особо подчеркнуть тот факт, что первой из российских сетей «Пятерочке» удалось достигнуть рубежа в 1 млрд долл. годового оборота уже в 2003 г. Преподаватель обращает внимание на двоякое значение этого факта, поскольку, уже начиная с десятого — двенадцатого номера «табеля о рангах» американских сетей, все они лежат в пределах оборота от 1 до 8-10 млрд долл. Преподаватель особо подчеркивает тот факт, который неоднократно признавали крупнейшие российские банки в интервью своих руководителей: сеть становится особенно интересной для крупного инвестора лишь тогда, когда ее оборот превышает 500 млн долл., и для России эта цифра пока реально преодолена только ООО «Агроторг» (хотя к ней приблизились еще несколько сетей).

3. Наконец, до перехода к внимательному прочтению кейса студентами и текстовым комментариям по конкретным элементам кейса преподаватель должен отметить особое значение региональной экспансии для любого серьезного сетевого ритейлора и особо подчеркнуть, что темпы роста «Пятерочки» в последние два года и ее опыт накапливаются во многом именно в различных российских регионах. Наконец, завершая эту вводную часть, преподаватель обращает внимание студентов на то, что следует критически отнестись к этому, безусловно, ценному опыту и соответствующим аспектам деятельности сети и после этого начинает работу с аудиторией по вопросам. Эта работа может носить командный характер или осуществляться в диалоговом или индивидуальном режимах. В ходе занятия студенты делают заметки, к которым они последовательно возвращаются в ходе обсуждения разных частей кейса.

Вопросы для обсуждения

1. Как бы Вы сформулировали стратегию развития сети «Пятерочка» до настоящего момента? Сформулируйте альтернативные стратегии развития сети «Пятерочка» на будущее.

2. В чем состоит специфика российских регионов? Какие показатели используются для оценки емкости рынка регионов?

3. Дайте характеристику основным форматам розничной продовольственной торговли. Почему сеть «Пятерочка» считает, что она не имеет серьезных конкурирующих форматов в магазинной торговле?

4. Действительно ли франчайзинг обеспечивает быстрый рост количества магазинов и оборотов без значительных инвестиций. Перечислите основные элементы франшизы в розничной торговле и особенности их использования сетью «Пятерочка».

5. Опишите схему выхода розничной сети в регионы: какие решения

принимаются, когда и почему? Как осуществляется поиск партнеров для организации сети и обеспечения поставок в регионах?

6. предложить несколько методических приемов поиска и анализа информации по проблеме стратегического анализа. Найдите статистическую и нормативную информацию в Интернете, которая позволит дать общую характеристику исследуемой отрасли, особенности нормативно-правового регулирования отрасли

7. провести анализ, построить карту стратегических групп конкурентов, на основе которых дать оценку конкурентных позиций организаций

8. предложите алгоритм анализа эффективности стратегии при ее реализации к исследуемой организации

Некоторые ответы

Вопрос 1. Как бы Вы сформулировали стратегию развития сети «Пятерочка» до настоящего момента? Сформулируйте альтернативные стратегии развития сети «Пятерочка» на будущее.

Опыт развития сети «Пятерочка» свидетельствует о том, что решающим фактором, обеспечивающим победу в конкурентной борьбе, является эффективное использование времени. Поэтому, даже применяя аналогичные средства, конкуренты не успеют в обозримом будущем догнать «Пятерочку» по количеству магазинов и обороту сети. Обращаем внимание преподавателя, что главные факторы успешного роста количества магазинов сети «Пятерочка» приведены в тексте.

По мнению авторов, розничная компания, работающая на национальном или международном рынках, может иметь два или более имен для идентификации направления своего развития. (Преподаватель может использовать пример испанской группы Inditex, имеющей в портфеле семь различных марок розничной торговли ZARA, Massimo Dutti и др.)

Уместно напомнить также, что гигант Wal-Mart имеет в своем активе иное марочное наименование для так называемых «соседских магазинов» розничного формата. Не исключено, что сеть «Пятерочка» будет использовать для гипермаркета другое наименование, тем более, что ее экспериментальный и весьма перспективный проект «Карусель» уже обрел право на существование. Преподаватель может предложить слушателям придумать одно или несколько имен для формирующейся сети ги-пермаркетов. Преподаватель должен обязательно напомнить слушателям само понятие стратегии розничной торговли и с учетом ссылки на учебник «Основы розничной торговли» (Леви М., Вейтц Б. А. 2000. Основы розничной торговли. СПб.: Питер) предложить сформулировать стратегию развития сети как общий план расширения традиционной стратегии розницы.

Вопрос 2. В чем состоит специфика российских регионов? Какие показатели используются для оценки емкости рынка регионов?

Специфика российских регионов определяется основными факторами формирования и развития региональной среды и особым менталитетом жителей регионов, который может иметь определенное значение при

восприятии новых форматов торговли и установлении партнерских связей. В тексте кейса приведен перечень основных факторов привлекательности регионов, в котором выделяются показатели, используемые для оценки емкости региональных рынков для отдельных товарных групп и для розницы в целом. В практике маркетинга наибольшее распространение получили показатели, определяющие значение индекса покупательной способности (потребительского индекса региона), поэтому слушателям предлагается на основе имеющейся информации составить представление привлекательности отдельных регионов и значениях их емкости рынка. Региональные риски рассматриваются достаточно подробно в ежеквартальных обзорах журнала «Эксперт», и преподаватель, предварительно объяснив задание слушателям, обобщает имеющуюся информацию и предлагает слушателям выделить ключевые факторы риска для основных регионов.

Вопрос 3. Дайте характеристику основным форматам розничной продовольственной торговли. Почему сеть «Пятерочка» считает, что она не имеет серьезных конкурирующих форматов в магазинной торговле?

Основные характеристики форматов розничной торговли применительно к продовольственной сфере приведены в тексте кейса в разрозненном виде. Слушателям предлагается обобщить эту информацию и сформировать «портрет» типичного универсама экономкласса и обосновать выбор подобного формата торговли. Наиболее сложным является вопрос об отсутствии конкурентных форматов. В тексте имеется достаточно оснований для того, чтобы подготовить различные варианты ответа на этот вопрос с учетом специфики региональной торговли.

Вопрос 4. Действительно ли франчайзинг обеспечивает быстрый рост количества магазинов и оборотов без значительных инвестиций? Перечислите основные элементы франшизы в розничной торговле и особенности их использования сетью «Пятерочка».

Вопросы франчайзинга в розничной торговле рассмотрены в тексте кейса достаточно подробно, причем на примерах нескольких сетевых ритейлоров. У слушателей не должно возникнуть затруднений с подготовкой развернутых ответов на данные вопросы. Поскольку опыт использования франчайзинга в рознице относительно нов, моделирование ситуации на будущее может представлять некоторые сложности. Поэтому авторы рекомендуют дать вариантный прогноз на три, пять и семь лет по развитию розничных сетей с преобладающим использованием данной формы развития сети.

Вопрос 5. Опишите схему выхода розничной сети в регионы: какие решения принимаются, когда и почему? Как осуществляется поиск партнеров для организации сети и обеспечения поставок в регионах?

Для подготовки ответа на данный вопрос преподаватель может использовать разнообразные статистические данные, приведенные в тексте, и особый прием «отсечения» части материала (схемы проникновения и завоевания регионов) от внимания слушателей. Вместо готового алгоритма проникновения слушателям предлагается самим сформировать мини-

программу такого выхода и определить основные решения: где, когда, как, за счет каких средств и с каким эффектом компания будет осуществлять завоевание регионального рынка. Исключительно важным является вопрос о выборе партнера. Подготовка ответа на него может включать наиболее важные положения из текста кейса и обобщать все те значительные методические наработки, которые слушатели вынесли из знакомства с материалом.

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Студент хорошо 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 зачету)

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 навыков (задачи к зачету)

Ситуационная задача

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания “Макдональдс” пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве ресторанов “Макдональдс” начались во время Олимпиады-76 в Монреале и завершились в апреле 1988 г. подписанием договора о создании совместного предприятия между канадским филиалом фирмы “Макдональдс” и Мособщепитом. Соотношение долей участников было зафиксировано: 51% - советская сторона и 49% - канадская. С подписанием договора СССР стал 52-й страной мира, в которую пришел “Макдональдс”. По договору предусматривалось открытие 20 ресторанов в Москве и перерабатывающе-распределительного комплекса для снабжения этих ресторанов полуфабрикатами. Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы “Макдональдс”. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно увеличила эту цифру. С первого дня и надолго около ресторана выстроилась длинная очередь, которая сыграла неоднозначную роль в формировании имиджа ресторана “Макдональдс”. Расположившись в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью, ресторан несомненно с самого начала получал ряд сильных конкурентных преимуществ. Однако неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам месторасположение ресторана создала для него и определенные трудности. Так, например, возникла проблема разрушения стиля и духа одного из исторических мест центра Москвы. Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов “Макдональдс” является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания “Макдональдс”. Обычно задолго до открытия очередного ресторана фирма “Макдональдс” досконально изучает локальные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество. Только после этого фирма приступает к ресторанному обслуживанию клиентов. Качество исходных продуктов играет важную роль. Поэтому, приступив к реализации проекта в Москве, фирма “Макдональдс” вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта “Рассет Бэрбанкс”, который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда - жаренного в масле картофеля. Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к

приготовлению традиционных блюд ресторанов “Макдональдс”. Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого “Макдональдс” отступил от своей традиции - иметь в системе только рестораны - и пошел на строительство перерабатывающе- распределительного комплекса (ПРК) снабжения ресторанов полуфабрикатами. Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, “Макдональдс” в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. Оснащенный самым современным производственным оборудованием из ФРГ, Швеции, Нидерландов. США. Италии и Канады, комплекс производит все необходимые овощные, молочные, мясные и мучные изделия. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до тысячи литров молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины. “Макдональдс” уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы, глубоко осознавая свою социальную ответственность и стараясь максимально способствовать развитию общества. С открытия в 1955г. первого ресторана фирма “Макдональдс” уделяет очень большое внимание оказанию помощи населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1964 г. Детский фонд Роланда Макдональда оказывает большую финансовую поддержку в сферах здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В бывшем СССР “Макдональдс” также стал проводить свою политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направляются на приобретение необходимого медицинского оборудования, посылку наших детей на лечение за рубеж, на строительство центра реабилитации детей-инвалидов. К разряду социально-ориентированных акций фирмы “Макдональдс” следует отнести и ее решение о реализации ее продукции в ресторанах только за рубли и по относительно низкой цене. Во всем мире рестораны сети “Макдоналдс” по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой - гамбургером, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в “Макдоналдс” заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана “Макдоналдс” в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл. Клиентам “Макдоналдса” на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала, столь контрастировавшие с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, “ненавязчивого советского сервиса”. Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта

картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества - все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и “крушников” (так называют в фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь нравящуюся посетителям атмосферу). Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе “Макдоналдс”, потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий. Система подбора кадров базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации - партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей, и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 человек. В течение года он увеличился до 1 100 человек. А общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился также и сильным мотивом для старательной работы. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у работников чувство гордости и высокую степень удовлетворенности. Условиями допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов были следующие: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры. Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП “Москва- Макдоналдс” решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины (“крушники” сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было принять людей, не имевших опыта работы.

Идея заключалась в том, что легче привить новые навыки, чем отучить от приобретенных ранее неприемлемых. В основной массе на работу были приняты молодые люди в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала на полный рабочий день были приняты 40% работников, к марту 1990 г. менеджеры увеличили их долю до 80%, так как

для молодых людей было трудно совмещать работу и учебу. Подход к управлению персоналом в СП “Москва- Макдоналдс” основан на единой для всей системы “Макдоналдс”. В частности, это принципы: “Макдоналдс” - одна большая семья” и “Макдоналдс” заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы”. Молодые люди с удовольствием носили форму “Макдоналдс”, гордились этим. Им нравилось, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая универсальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что положительно сказывалось на отношении к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные “социальные” мероприятия- речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием. Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была довольно высокой. Когда открылся ресторан, члены команды получали 2 рубля в час, что было в два с половиной раза больше, чем в среднем по стране. Существенно выше, чем на других подобных предприятиях, хотя и ниже, чем у работников ресторана, был заработок администрации и сотрудников перерабатывающего завода. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были искать ее в других районах. Конечно, они были рады получить постоянную работу рядом с домом. Другим важным компонентом системы поощрений было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. “Макдоналдс” также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу. Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, “Макдоналдс” использует конкуренцию и соревнование - на уровне ресторана, региона, страны и между странами. В обучении кадров СП “Москва- Макдоналдс” применяет те же методы, которые использует “Макдоналдс” во всем мире. С самого начала были отобраны 28 менеджеров, которые прошли 38-месячное обучение в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли соответствующее обучение в западной Европе (откуда было получено оборудование). Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью “Макдоналдс” в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры “Макдоналдс”. Они должны были научиться применять в московской системе ресторанов такое же управление, какое использовалось в

10 500 ресторанах “Макдоналдс” по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургера компании в Торонто (Онтарио, Канада). Программа на 1000 часов включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов “Макдоналдс”, начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы “Макдоналдс” - Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности. Все члены рабочих групп прошли стандартную 60 часовую программу обучения в компании. Новые работники, пришедшие на фирму, просматривают видеозапись, объясняющую, применения каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки. Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в “Макдоналдс” является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. “Макдоналдс” имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство. В СП “Москва-Макдоналдс” придерживаются политики продвижения кадров “изнутри”. Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Задание 1. Изучив конкретную ситуацию, определить миссию организации, учитывая следующие теоретические положения.

Миссия - это предназначение, смысл существования организации, отличие ее от подобных организаций.

Формулировка миссии должна содержать:

• общие ценности и принципы; определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, методы завоевания рынка;

• состояние внешней среды организации;

• ресурсы, которые она может использовать для достижения своих целей;

• требования и претензии заинтересованных сторон (работников, акционеров, потребителей, общественных организаций);

• отношение к росту, инновации и т.д.

• отличительные особенности организации.

Задание 2. Определить цели организации, конкретизирующие миссию (задание 1). Построить "дерево целей".

Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям:

• конкретность;

• измеримость; • достижимость;

• согласованность; • приемлемость.

Пространство определения целей

1.Положение на рынке. Определяется позиция организации по отношению к конкурентам (доля рынка, конкурентные преимущества).

2.Инновации. Устанавливаются новые способы ведения бизнеса, производство новых товаров, услуг, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, изменение организации производства.

3.Производительность. Определяются цели относительно эффективности использования ресурсов (издержки на единицу продукции, фондоотдача, объем выпуска в единицу времени и т.п.).

4.Ресурсы. Сравнивается наличный уровень ресурсов (материально - производственных запасов, оборудования, денежных средств) с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5.Доходность (прибыльность). Формулируется способность организации получать прибыль. Цели, связанные с доходностью, обычно указываются в количественных показателях.

6.Управление. Указываются цели, связанные с изменением организационной структуры управления, совершенствованием коммуникаций и информационного обеспечения, внедрением информационных систем, изменением организационной культуры. Кроме того, указываются цели персональных достижений менеджеров и организации в целом.

7.Персонал. Цели отражают способы мотивации работающих: повышение заработной платы, улучшение условий и содержательности труда, возможности развития персонала.

8.Социальная ответственность. Понимается как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Устанавливаются цели, связанные с благотворительностью, обеспечением общества качественными товарами, формированием благоприятной экологической среды, решением социальных проблем и т.п.

Примечание. При отсутствии необходимых числовых данных в ситуации цели устанавливаются на качественном уровне.

Построение "дерева целей"

"Дерево целей" - это иерархическая система целей, изображаемая направленным графом.

Основные правила построения "дерева целей":

• на каждом уровне совокупность подцелей должна быть остаточной для описания цели;

• разделение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции;

• каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно - обособленному субъекту деятельности - отделу, бюро, подразделению, исполнителю.

При выполнении "Задания 2" целесообразно выделять следующие уровни:

• главная цель (миссия);

• цели (уровень организации в целом);

• подцели первого уровня (отделы, подразделения);

• подцели второго уровня (группы, исполнители).

Возможно более дробное деление.

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

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных 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 студента. При ответе на ВОПРОС студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно	**A**	**95-91**	**зачтено**	

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 студентом 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 студентом с помощью преподавателя.	**А**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано			**зачтено**	**Баз овы й уро**

умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**		
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. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	
Студент 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	**C**	**75-71**	**зачтено**	

допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.				
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачтено**	**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 студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач.	**E**	**65-61**	**зачтено**	

Речевое оформление требует поправок, коррекции.				
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Меньше 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**