



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭиУ
Н.Р. Балынская
21.02.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

***ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ
ОРГАНИЗАЦИИ***

Направление подготовки (специальность)
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль/специализация) программы
Стратегическое управление

Уровень высшего образования - бакалавриат
Программа подготовки - прикладной бакалавриат

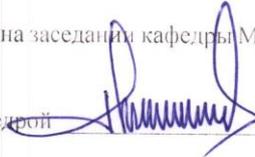
Форма обучения
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	5

Магнитогорск
2020 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7)

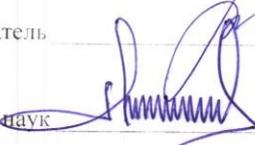
Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента
10.02.2020, протокол № 6

Зав. кафедрой  Д.Б. Симаков

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ
21.02.2020 г. протокол № 6

Председатель  Н.Р. Бальнекая

Рабочая программа составлена:
доцент кафедры Менеджмента, канд. техн. наук

 Д.Б. Симаков

Рецензент:
директор ООО "БНЭО", канд. экон. наук

 Ю.Н. Кондрух

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков о сущности и особенностях процесса реализации стратегии, оценки эффективности их реализации ; овладение студентами необходимым и достаточным уровнем компетенций для решения профессиональных задач в области оценки эффективности реализации стратегии организации.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Оценка эффективности реализации стратегий организации входит в вариативную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Стратегический менеджмент

Инвестиционный менеджмент

Менеджмент в малом бизнесе

Управление продажами

Управление проектами

Экономика организации

Методы принятия управленческих решений

Управление качеством

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная – преддипломная практика

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Оценка эффективности реализации стратегий организации» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-10 владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	
Знать	- основные определения и понятия количественного и качественного анализа информации, необходимые для оценки эффективности реализации стратегии организации - основные методы количественного и качественного анализа информации - теоретические основы принятия управленческих решений и построения организационно-управленческих моделей и адаптации их к конкретным задачам управления
Уметь	- использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений; - применять знания в области оценки эффективности стратегий организации в профессиональной деятельности для принятия решений и построения организационно-управленческих моделей, использовать их на междисциплинарном уровне

Владеть	<ul style="list-style-type: none"> - методами количественного и качественного анализа информации - методическими подходами к оценке эффективности стратегии - навыками количественного и качественного анализа, необходимыми при построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей и стратегий путем их адаптации к конкретным задачам управления
ПК-12 умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	
Знать	<ul style="list-style-type: none"> - теоретические основы организации и поддержки связей с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на стратегическое развитие организации - факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятия;
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> - применять в профессиональной деятельности связи с деловыми партнерами, направленными на развитие организации; использовать их на междисциплинарном уровне - организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации стратегий, направленных на развитие организации
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> - методическими подходами к выбору и оценке эффективности стратегии организации; - практическими навыками организации и поддержки связей с деловыми партнерами в рамках оценки эффективности реализации стратегии компании

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 академических часов, в том числе:

- контактная работа – 9,6 академических часов;
- аудиторная – 6 академических часов;
- внеаудиторная – 3,6 академических часов
- самостоятельная работа – 125,7 академических часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 академических часов

Форма аттестации - курсовая работа, экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в академических часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Стратегический анализ организации								
1.1 Анализ внешнего окружения	5			1/ИИ	30	Самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к практическому занятию	Устный опрос, контрольная работа	ПК-10, ПК-12
1.2 Анализ сильных и слабых сторон организации		1/ИИ		1/ИИ	30	Самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к практическому занятию	Устный опрос, контрольная работа	ПК-10, ПК-12
Итого по разделу		1/ИИ		2/ИИ	60			
2. Формирование, реализация и оценка эффективности стратегии								
2.1 Формирование и выбор стратегических альтернатив	5			1/ИИ	30	Самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к практическому занятию	Устный опрос, контрольная работа	ПК-10, ПК-12

2.2	Разработка стратегических мероприятий и оценка эффективности стратегии		1/1И		1/1И	35,7	Самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками подготовка к практическому занятию	Устный опрос	ПК-10, ПК-12
Итого по разделу			1/1И		2/2И	65,7			
Итого за семестр			2/2И		4/4И	125,7		экзамен,кр	
Итого по дисциплине			2/2И		4/4И	125,7		курсовая работа, экзамен	ПК-10,ПК-12

5 Образовательные технологии

Изучение дисциплины «Оценка эффективности реализации стратегий организации» предполагает не только запоминание и понимание, но и анализ, синтез, рефлексию, формирует универсальные умения и навыки, являющиеся основой становления профессионала. Однако только средства дисциплины недостаточны для формирования ключевых компетенций будущего выпускника.

Для реализации компетентного подхода предлагается интегрировать в учебный процесс интерактивные образовательные технологии, включая информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), при осуществлении различных видов учебной работы:

- педагогическую технологию «Развитие критического мышления через чтение и письмо (РКМЧП)»;
- учебную дискуссию;
- электронные средства обучения (слайд-лекции, электронные тренажеры, компьютерные тесты);
- дистанционные (сетевые) технологии.

Технология РКМЧП является интегрированной технологией, включающей в себя различные интерактивные приемы и стратегии обучения, стимулирующие мыслительную деятельность студентов. Технология носит универсальный характер, хорошо адаптируется с другими образовательными технологиями и формами обучения и может быть использована для реализации различных видов учебных занятий и форм обучения, включая дистанционную.

При реализации лекционных занятий предлагается использовать наряду с традиционной лекцией стратегии «Продвинутая лекция», «Знаю - хочу узнать - узнал» в лекционной форме, «Бортовой журнал», «Зигзаг» - стратегии технологии РКМЧП. Отличительной особенностью учебных занятий с использованием стратегий технологии РКМЧП является их трехстадийная структура, реализующая схему «вызов – осмысление – рефлексия». На каждой стадии предполагается достижение следующих целей:

стадия «вызов» позволяет:

- актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по данной теме или проблеме,
 - вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к получению новой информации,
 - побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;
- стадия «осмысление» предполагает:
- получение новой информации,
 - первичное ее осмысление,
 - соотнесение полученной информации с уже имеющимися знаниями;
- стадия «рефлексия» обеспечивает
- целостное осмысление, обобщение полученной информации,
 - присвоение нового знания, новой информации студентом,
 - формирование у каждого студента собственного отношения к изучаемому материалу.

Как традиционные, так и лекции инновационного характера могут сопровождаться компьютерными слайдами или слайд-лекциями. Основное требование к слайд-лекции – применение динамических эффектов (анимированных объектов), функциональным назначением которых является наглядно-образное представление информации, сложной для понимания и осмысления студентами, а также интенсификация и диверсификация учебного процесса.

Для проведения практических занятий (семинаров), тематика которых носит проблемный характер, предлагается использовать стратегию «Аквариумной

дискуссии». Заканчиваются такие семинары обычно выполнением письменной работы: «пятиминутное эссе», «десятиминутное эссе», «синквейн», «даймонд», «очерк на основе интервью».

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролирующие тесты, тесты для самодиагностики, листы самооценки для экспресс-диагностики (например, эффективности лекции, содержания дисциплины).

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини контрольных работ.

Таким образом, применение интерактивных образовательных технологий придает инновационный характер практически всем видам учебных занятий, включая лекционные. При этом делается акцент на развитие самостоятельного, продуктивного мышления, основанного на диалогических дидактических приемах, субъектной позиции обучающегося в образовательном процессе.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=358561> (дата обращения: 30.10.2020). ISBN 978-5-394-03480-0

б) Дополнительная литература:

1. Романов Е. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Е.В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 160 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=260068> . ISBN 978-5-16-005135-2.

2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=398643> . ISBN 978-5-16-006592-2.

3. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2012. - 365 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=74158> (дата обращения: 31.10.2020)

в) Методические указания:

Представлены в приложении 3.

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
-----------------	------------	------------------------

MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: http://window.edu.ru/
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: http://www1.fips.ru/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа
 - Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
 - Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
 - Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.
3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся
 - Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
 - Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «Оценка эффективности реализации стратегии» предусмотрена внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Примерные контрольные работы (КР):

КР №1 «Анализ внешнего окружения»

Задание по вариантам:

На деятельность любой организации обязательно будут влиять следующие факторы: социальные, технологические, экономические и политические. Также обязательно будут влиять факторы конкурентного окружения. Результаты анализа должны быть представлены в виде STER-матрицы.

КР №2 «Анализ сильных и слабых сторон организации»

Задание по вариантам:

Применяемый для анализа среды организации метод SWOT- является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Провести SWOT-анализ выбранного предприятия.

КР №3 «Определение направление развития организации»

В основе методики SPACE-анализа лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырём координатам, характеризующим как внешнюю, так и внутреннюю среду предприятия:

- финансовое положение;
- базовое конкурентное преимущество;
- привлекательность отрасли;
- стабильность внешней среды в целом.

Влияние факторов оценивается по семибалльной системе (от 0 до 6), результаты оценки сводятся в таблицы. Оценка проводится обычно по 6-8 наиболее значимым для фирмы параметрам по каждой из координат методом экспертных оценок.

Завершающим этапом SPACE-анализа является построение графической матрицы и определение на ее основе подходящей стратегии.

Провести SPACE-анализ выбранной организации

Курсовая работа выполняется обучающимся самостоятельно под руководством преподавателя. При выполнении курсовой работы обучающийся должен показать свое умение работать с нормативным материалом и другими литературными источниками, а также возможность систематизировать и анализировать фактический материал и самостоятельно творчески его осмысливать.

Содержание курсовой работы

Необходимо выбрать любую реально действующую организацию и использовать основной инструментарий стратегического анализа и формирования стратегии в следующей последовательности:

1. Характеристика предприятия.
2. Методы стратегического анализа
3. Выбор стратегии развития предприятия
4. Оценка эффективности ее реализации

Преподаватель, проверив работу, может возратить ее для доработки вместе с письменными замечаниями. Студент должен устранить полученные замечания в установленный срок, после чего работа окончательно оценивается.

Курсовая работа должна быть оформлена в соответствии с СМК-О-СМГТУ-42-09 «Курсовой проект (работа): структура, содержание, общие правила выполнения и оформления».

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
ПК-10 владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления		
Знать	- основные определения и понятия количественного и качественного анализа информации, необходимые для оценки эффективности реализации стратегии организации - основные методы количественного и качественного анализа информации - теоретические основы принятия управленческих решений и построения организационно-управленческих моделей и адаптации их к конкретным задачам управления	<p>Перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Оценка эффективности реализации стратегий организации»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие стратегического управления 2. Этапы стратегического управления. 3. Категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Анализ внешней среды 5. Анализ внутренней среды. 6. Сущность и понятие стратегического анализа. 7. Модель пяти сил по М. Портеру. 8. Факторы успеха организации. 9. Методология SWOT-анализа. 10. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 11. Матрица БКГ. 13. Матрица PIMS 14. Методология SPACE-анализа 15. Характеристики эффективной стратегии. 16. Базовые и эталонные стратегии. 17. Составляющие стратегического выбора 18. Понятие стратегических альтернатив 19. Формирование стратегических альтернатив 20. Процесс реализации стратегии. 21. Оценка эффективности реализации стратегии
Уметь	- использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии	<p>Практические задания На основании анализа сильных и слабых сторон организации, ее потенциала, разработать</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	управленческих решений; - применять знания в области оценки эффективности стратегий организации в профессиональной деятельности для принятия решений и построения организационно- управленческих моделей, использовать их на междисциплинарном уровне	программу организационных изменений
Владеть	- методами количественного и качественного анализа информации - методическими подходами к оценке эффективности стратегии -навыками количественного и качественного анализа, необходимыми при построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей и стратегий путем их адаптации к конкретным задачам управления	Задание Разработать программу мероприятий для достижения сформулированных стратегических целей организации, оценить эффективность стратегии
ПК-12 умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, для органа государственного или муниципального управления)		
Знать	- теоретические основы организации и поддержки связей с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на стратегическое развитие организации - факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятия;	Перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Оценка эффективности реализации стратегий организации»: 1. Понятие стратегического управления 2. Этапы стратегического управления. 3. Категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Анализ внешней среды 5. Анализ внутренней среды. 6. Сущность и понятие стратегического анализа. 7. Модель пяти сил по М. Портеру. 8. Факторы успеха организации. 9. Методология SWOT-анализа. 10. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 11. Матрица БКГ. 13. Матрица PIMS 14. Методология SPACE-анализа 15. Характеристики эффективной стратегии.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		16. Базовые и эталонные стратегии. 17. Составляющие стратегического выбора 18. Понятие стратегических альтернатив 19. Формирование стратегических альтернатив 20. Процесс реализации стратегии. 21. Оценка эффективности реализации стратегии
Уметь	- применять в профессиональной деятельности связи с деловыми партнерами, направленными на развитие организации; использовать их на междисциплинарном уровне - организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации стратегий, направленных на развитие организации	Практические задания Провести анализ позиционирования выбранной организации на рынке
Владеть	- методическими подходами к выбору и оценке эффективности стратегии организации; - практическими навыками организации и поддержки связей с деловыми партнерами в рамках оценки эффективности реализации стратегии компании	Задание На основе проведенного стратегического анализа, сформулировать стратегические ориентиры организации

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Оценка эффективности реализации стратегий организаций» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена и в форме выполнения и защиты курсовой работы.

Экзамен по данной дисциплине проводится по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

Показатели и критерии оценивания экзамена:

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

Курсовая работа выполняется под руководством преподавателя, в процессе ее написания обучающийся развивает навыки к научной работе, закрепляя и одновременно расширяя знания, полученные при изучении курса «Оценка эффективности реализации стратегий организации».

Показатели и критерии оценивания курсовой работы:

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает высокий уровень знаний не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам, оценки и вынесения критических суждений;

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает знания не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам;

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – работа выполнена в соответствии с заданием, обучающийся показывает знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, интеллектуальные навыки решения простых задач;

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – задание преподавателя выполнено частично, в процессе защиты работы обучающийся допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – задание преподавателя выполнено частично, обучающийся не может воспроизвести и объяснить содержание, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи.

Методические указания для самостоятельной работы по дисциплине: «Оценка эффективности реализации стратегий организации»

Приемы стратегического анализа

STEP-анализ.

Необходимо изучить факторы внешней и внутренней среды и выделить те из них, которые реально влияют на деятельность анализируемой организации. На деятельность любой организации обязательно будут влиять следующие факторы: социальные (S), технологические (T), экономические (E) и политические (P). Также обязательно будут влиять факторы конкурентного окружения (КО-факторы): структура конкуренции и характеристика рынка. Если, по мнению автора, на реализацию товара будут влиять и другие факторы внешней среды, например природные, их также надо включить в анализ. Результаты анализа должны быть представлены в виде STEP-матрицы (рис. 5.2) и дополнены необходимыми пояснениями в тексте. В матрице должны быть представлены только реально существующие на данный момент факторы. Недопустимы никакие прогнозные предложения типа: «Возможное изменение налогового законодательства». Так как STEP-факторы являются факторами внешнего окружения, то их формулировка должна быть такой, чтобы было ясно, что фирма сама не может повлиять на этот фактор. Например, утверждения:

- S-1- «Возрастание среднего возраста трудящихся рассматриваемого предприятия» - неверно;
- S-1-«В городе Магнитогорске происходит интенсивное увеличение среднего возраста жителей» - правильно.

Чтобы проверить, соответствует ли ваша формулировка факторам внешней среды, надо задать себе вопрос: «Можем ли мы на это повлиять?». При положительном ответе формулировку надо изменить.

Главная задача данного анализа - дать общее представление о положительных или отрицательных для организации тенденциях во внешней среде. Как правило, повышенную сложность представляет блок «Т», в нем надо отразить передовые направления развития аналогичных производств в мире, а не положительные стороны технологий анализируемой организации.

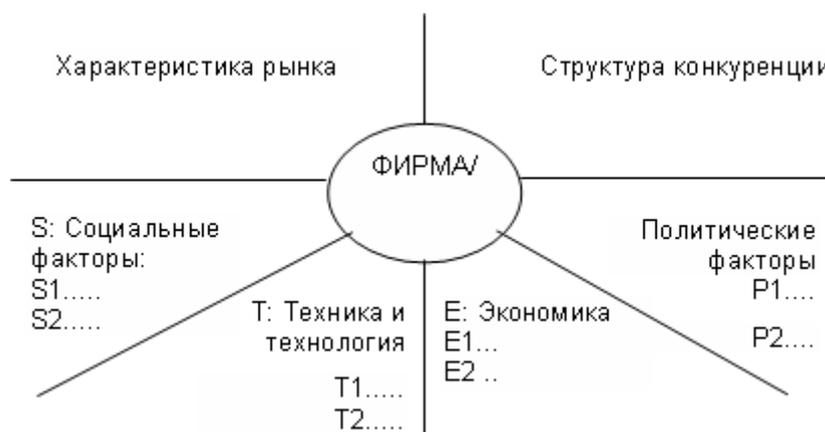


Рис. - Управленческая STEP-матрица.

SWOT-анализ.

Применяемый для анализа среды организации метод SWOT: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), и угрозы (threats) - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и

слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Примерный набор характеристик может быть следующим.

Сильные стороны - S-факторы:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- защищенность от сильного конкурентного давления и т.д.

Слабые стороны - W-факторы:

- устаревшее оборудование;
- отсутствие ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- относительно низкая прибыльность;
- слабые представления о рынке;
- конкурентные недостатки и т.д.

Внешние возможности - O-факторы:

- ускорение роста рынка;
- появление новых рынков или сегментов рынка;
- снижение темпов развития конкурирующих фирм;
- увеличение спроса на сопутствующие продукции;
- протекционистская политика государства и т.д.

Внешние угрозы - T-факторы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- возрастающее конкурентное давление;
- неблагоприятная политика государства и т.д.

Организация может дополнить каждую из 4-х частей списка теми характеристиками, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится. После того, как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется SWOT-матрица (рис. 5.3).

В матрице по вертикали и по горизонтали выделяются по два блока, которые соответствуют факторам внешней и внутренней среды. В блок внутренней среды вписываются все выявленные сильные и слабые стороны организации. В блок внешней среды вписываются все выявленные внешние возможности и угрозы. На пересечении блоков образуются 4 поля: SO - силы и возможности, ST - силы и угрозы, WO - слабости и возможности, WT - слабости и угрозы. На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные комбинации и сочетания факторов и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Количество факторов в блоках значения не имеет, важна лишь их весомость. Так, у организации может быть 10-12 факторов силы, которые полностью нейтрализуются одной единственной угрозой.

Внутренняя среда Внешняя среда	S- СИЛА $S_1 \dots\dots$ $S_2 \dots\dots$	W СЛАБОСТИ $W_1 \dots\dots$ W_2
	О ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖН ОСТИ $O_1 \dots\dots$ $O_2 \dots\dots$	Поле SO
Т- ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ $T_1 \dots\dots$ $T_2 \dots\dots$	Поле ST	Поле WT

Рис.- SWOT-анализ

Следует помнить, что факторы в блоках: «возможности угрозы» и «силы и слабости» могут переходить в свою противоположность. Так, например, не использованная возможность может стать угрозой, если ее использовал конкурент; высококвалифицированный персонал может быть одновременно и силой организации и ее слабостью.

В каждое из образовавшихся полей необходимо вписать 2 -3 варианта возможных действий организации. Формулировка вариантов должна быть приказной: «сделать, разработать, заменить и т.п.».

SWOT-матрица представляет собой мгновенный фотоснимок на конкретный момент времени, поэтому в ней недопустимы никакие прогнозные, предполагаемые факторы.

Методология SPACE-анализа

В основе методики SPACE-анализа лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырём координатам, характеризующим как внешнюю, так и внутреннюю среду предприятия:

- финансовое положение;
- базовое конкурентное преимущество;
- привлекательность отрасли;
- стабильность внешней среды в целом.

Влияние факторов оценивается по семибалльной системе (от 0 до 6), результаты оценки сводятся в таблицы. Оценка проводится обычно по 6-8 наиболее значимым для фирмы параметрам по каждой из координат методом экспертных оценок.

Завершающим этапом SPACE-анализа является построение графической матрицы (рисунок 1.2) и определение на ее основе подходящей стратегии.

Матрица может быть представлена либо в виде прямоугольника, либо в виде неправильного четырехугольника. Необходимая стратегия определяется в зависимости от того, в какой сектор преимущественно сдвинут. Параметры значений берутся от – 6 до + 6.

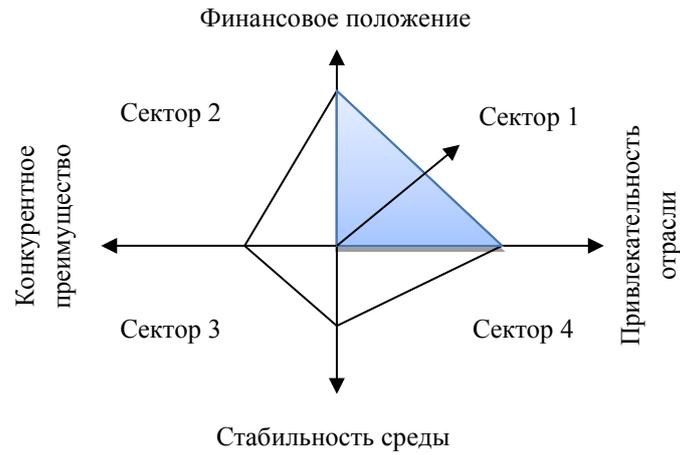


Рис.– SPACE-анализ положения организации

- Сектор 1 – агрессивная позиция.
- Сектор 2 – консервативная позиция.
- Сектор 3 – защитная позиция.
- Сектор 4 – конкурентная позиция.

Таким образом, SPACE-анализ можно применять для первичной оценки позиций фирмы на рынке и установить качественные параметры стратегии, которые требуют дальнейшего уточнения и применения иных методов анализа и прогнозирования.