



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление подготовки (специальность)
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль/специализация) программы
Управление развитием компании

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	1

Магнитогорск
2023 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)


Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента 07.02.2023, протокол № 6

Зав. кафедрой  Ю.В. Литовская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 13.02.2023 г. протокол № 3

Председатель  Е.С. Замбрицкая

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 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

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

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

формирование у будущих магистров теоретических знаний и практических навыков по содержанию и инструментам стратегического анализа организаций

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Современный стратегический анализ входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

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

Знания экономических дисциплин программы бакалавриата.

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

Стратегическое управление

Стратегия устойчивого развития компании

Управление изменениями

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

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

В результате освоения дисциплины (модуля) «Современный стратегический анализ» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;
ОПК-2.1	Использует профессиональные знания для сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК-2.2	Владеет современными техниками и методиками сбора данных, продвинутыми методами их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК-2.3	Применяет интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

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

- контактная работа – 10,9 акад. часов;
- аудиторная – 8 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,9 акад. часов;
- самостоятельная работа – 124,4 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. час

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Сущность, цели и содержание стратегического анализа организации								
1.1 Сущность и содержание стратегического анализа организации. Цели и подходы стратегического анализа.	1	0,5		0,5	20	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
Итого по разделу		0,5		0,5	20			
2. Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды								
2.1 Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды. Комплексный анализ среды.	1	1		1/ИИ	50	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
Итого по разделу		1		1/ИИ	50			
3. Анализ процесса стратегического выбора								
3.1 Анализ процесса стратегического выбора	1	1		1	35	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
Итого по разделу		1		1	35			
4. Анализ реализации стратегии								

4.1 Анализ реализации стратегии	1	1,5		1,5/0,6И	19,4	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости, курсовая работа	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
Итого по разделу		1,5		1,5/0,6И	19,4			
Итого за семестр		4		4/1,6И	124,4		экзамен	
Итого по дисциплине		4		4/1,6И	124,4		экзамен	

5 Образовательные технологии

Изучение дисциплины «Современный стратегический анализ» 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.

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.

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.

Самостоятельная работа студентов подкрепляется использованием электронного пособия по данной дисциплине.

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. Тем самым создаются условия для реализации компетентного подхода при изучении дисциплины «Современный стратегический анализ».

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. Виханский, О. С. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=385853>. - ISBN 978-5-9776-0320-1.

б) Дополнительная литература:

1. Симаков Д.Б. Современный стратегический анализ [Текст]: учебное

пособие./Д.Б. Симаков.- Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2017. 113 с.

2. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=424025>. ISBN 978-5-16-005655-5

3. 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.

4. 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.

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

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

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.

Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

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 «Современный стратегический анализ» предусмотрена внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Тест для самопроверки:

1. Цель функционального управления –
 - а/ исследование методологии построения и анализа рациональности (эффективности) выполнения каждой функции управления независимо от сферы управленческой деятельности.**
 - б/ изучение совокупности объектов управления или сфер управленческой деятельности, представляющей собой управляемую систему.
2. Управление организацией–
 - а/ совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления
 - б/ это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов.
 - в/ деятельность, по упорядочению процессов, ориентированных на результат, требующая своевременного решения возникающих проблем, эффективного использования всех видов ресурсов, потребляемых в процессе выпуска продукции, услуг для потребителей рынка.
 - г/ **все ответы верны**
3. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:
 - а/ наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
 - б/ отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
 - в/ **осуществление двустороннего обмена энергией, информацией, веществами**
4. Перечислите (хронологически) 4 этапа развития российского менеджмента
 - а/ 1984-1992**
 - б/ 1992-1998**
 - в/ 1998 по настоящее время**
 - г/ будущий менеджмент**
5. Интеграция в менеджменте предполагает использование принципов объединения:
 - а/ собственности**
 - б/ ресурсов**
 - в/ сфер бизнеса**
 - г/ капитала
6. Иностранные инвестиции считаются прямыми, если иностранный собственник владеет долей уставного капитала в объеме не менее:
 - а/ 15%
 - б/ 25%
 - в/ 20 %
7. К факторам косвенного воздействия на организацию относят:
 - а/ технологические**
 - б/ социо-культурные**
 - в/ поставщики
 - г/ **политические**
 - д/ законодательные и нормативные регуляторы
8. Принцип построения дерева целей в менеджменте:
 - а/ сверху-вниз**
 - б/ снизу-вверх
9. Особенности стратегии по И. Ансоффу:

- а/ «Образ действия руководителя, стремящегося достичь целей предприятия»
б/ **-«Процесс выбора стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Он заканчивается выбором общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиции фирма»**
в/ «Создание уникальной и ценной позиции предприятия на рынке»
10. Теории мотивации, изучающие поведение человека
а/ **Модель мотивации Портера – Лоулера**
б/ Теория А.Маслоу (пирамида потребностей личности)
в/ **Теория справедливости**
г/ Теория Герцберга (двухфакторная модель мотивации)
11. Определение ценности вознаграждения как произведения валентностей является отличительной чертой теории мотивации:
а/ **В.Врума**
б/ Портера – Лоулера
12. Организация, основанная на власти компетентности и знания, высокой личной ответственности и степени свободы сотрудников, минимуме формальностей, высокой квалификации и творчестве персонала, гибкости и подвижности структуры, называется:
а/ линейной
б/ дивизиональной
в/ **эдхократической**
13. Какие типовые организационные структуры относятся к структурам органического типа:
а/ Линейно-штабные
б/ Линейно-функциональные
в/ Дивизиональные
г/ **Матричные**
д/ **Проектные**
14. Дайте определение понятия «Холдинг»:
а/ жесткая форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия или других способов корпоративного контроля.
б/ формальный (неформальный) союз, создается с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности, достижения эффекта масштаба.
в/ **акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций (КПА) других компаний с целью установления контроля над ними**
15. Требования к разрабатываем целям предприятия определяются в системе:
а/ SWOT
б/ SPACE
в/ **SMART**
16. Матрица стратегического анализа, используемая для исследования косвенных факторов внешней среды:
а/ SWOT
б/ SPACE
в/ SMART
г/ **STEP**
17. Метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль:
а/ Матрица БКГ
б/ **PIMS**
в/ SPACE – анализ
18. Методы разработки и принятия решений:

а/ **метод диагностирования проблем**

б/ метод прогнозирования

в/ **метод выявления альтернатив**

г/ **метод выбора альтернатив**

д/ метод мозговой атаки

19. Для осуществления коммуникаций необходимы следующие элементы:

а/ **Отправитель**

б/ **Канал связи**

в/ **Получатель**

г/ **Сообщение**

20. Стратегия горизонтальной диверсификации:

а/ **поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от использованной**

б/ поиск и использование в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новой продукции. Центральным остается базовый бизнес;

в/ фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

21. Методы, относящиеся исключительно к прямым экономическим методам менеджмента:

а/ Предоставление дополнительных ресурсов, повышение в должности, снятие надбавок, материальная ответственность.

б/ Оплата повышения квалификации, предоставление дополнительного отпуска, премия, создание благоприятных условий труда

в/ **Поощрение надбавкой к зарплате, дифференциация тарифных ставок, премии, системы штрафов.**

22. Лидерство в теории менеджмента можно определить как

а/ Победу в конфликте

б/ Размер заработной платы руководителя

в/ **Способность оказывать влияние на личность и группы людей**

23. Какие качества присущи лидеру (БЕННИС):

а/ **техническая компетентность, склонность к стратегическому мышлению, умение добиваться результатов, навыки коммуникации, мотивация и делегирование, умение определять и развивать таланты подчиненных**

б/ абсолютная четкость, справедливость, глубокое знание себя, фокусирование на вкладе духовность, эффективность, обращенность к лучшему в себе и в других, открытость к изменениям.

24. Форма власти, реализуемая через влияние через традиции:

а/ власть, основанная на наказании

б/власть, основанная на поощрении

в/**законная власть**

г/эталонная власть (власть примера)

д/власть эксперта (на профессиональных навыках)

25. Определите, что относится к вербальному способу общения:

а/ **речь, слова**

б/ мимика, жесты, поза

в/ голос, интонация

г/ прикосновения

Перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Современный стратегический анализ»:

1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи

2. Этапы стратегического управления.

3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия
4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях.
7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды
8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды.
9. Сущность и понятие стратегического анализа.
10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды.
11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа.
12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру.
13. Ключевые факторы успеха.
14. Подсистема анализа микросреды.
15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа.
16. Цель и этапы ситуационного анализа.
17. Методология SWOT-анализа.
18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа
19. Матрица Бостонской консультационной группы.
20. Матрица портфельного анализа McKinsey - General Electric
21. Матрица фирмы Arthur D. Little
22. Проект PIMS
23. Матрица И. Ансоффа.
24. Методология SPACE-анализа
25. Ключевые характеристики эффективной стратегии.
26. Базовые стратегии.
27. Составляющие стратегического выбора
28. Понятие стратегических альтернатив
29. Подходы к формированию стратегических альтернатив
30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

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

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ОПК-2: Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		
ОПК-2.1	Использует профессиональные знания для сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	<p>Теоретические вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия 4. Развитие стратегического управления на российских предприятиях в современных условиях. 7. Составляющие и типы внешней среды. Цели анализа внешней среды 8. Составляющие переменные внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. 9. Сущность и понятие стратегического анализа. 10. Подсистема анализа и идентификация факторов макросреды. 11. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. 12. Пять угроз и пять сил по М. Портеру. 13. Ключевые факторы успеха. 14. Подсистема анализа микросреды. 15. Методы и подходы к проведению управленческого анализа. 16. Цель и этапы ситуационного анализа. 17. Методология SWOT-анализа. 18. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа 19. Матрица Бостонской консультационной группы. 20. Матрица портфельного анализа McKincey - General Electric 21. Матрица фирмы Arthur D. Little

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии. 27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии
ОПК-2.2	Владеет современными техниками и методиками сбора данных, продвинутыми методами их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	<p>Примерные практические задания</p> <p>Рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов?</p> <p>Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения?</p> <p>Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?</p> <p>Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?</p> <p>Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?</p> <p>Вам поручили составление стратегического плана, установите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) анализ стратегических альтернатив; б) выбор миссии организации; в) диагностика внутренней среды; г) анализ внешнего окружения; д) выбор стратегии; е) оценка стратегии и корректировки; ж) реализация стратегии;

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		з) определение целей организации; и) корректировка стратегии. Подумайте и изложите, что необходимо Вам выполнять самому, а какие этапы стратегического планирования можно делегировать и почему?
ОПК-2.3	Применяет интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач	<p><i>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</i></p> <p>Вам необходимо оценить эффективность принимаемого управленческого решения. Вы разработали три альтернативы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выгода от реализации решения равна затратам; 2) затраты через некоторое время начинают превышать выгоду; 3) выгода через некоторое время начинает превышать затраты. <p>Конкретизируйте данную ситуацию, постройте график и аргументируйте эффективность принятого Вами управленческого решения</p> <p>Необходимо выбрать любую реально действующую организацию и использовать результаты SPACE- анализа для определения путей движения объекта исследования</p>

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

Промежуточная аттестация по дисциплине «Современный стратегический анализ» 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 в устной форме 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.

**Методические указания для самостоятельной работы по дисциплине:
«Современный стратегический анализ»**

Приемы стратегического анализа

Разработка модели 5-сил М.Портера.

В основу теории положено утверждение, что прибыльность предприятия определяется не внешним видом и характеристиками производимой продукции и не уровнем технологии, а структурой отрасли. На рис. 5.1. приведены основные факторы, воздействующие на предприятия.

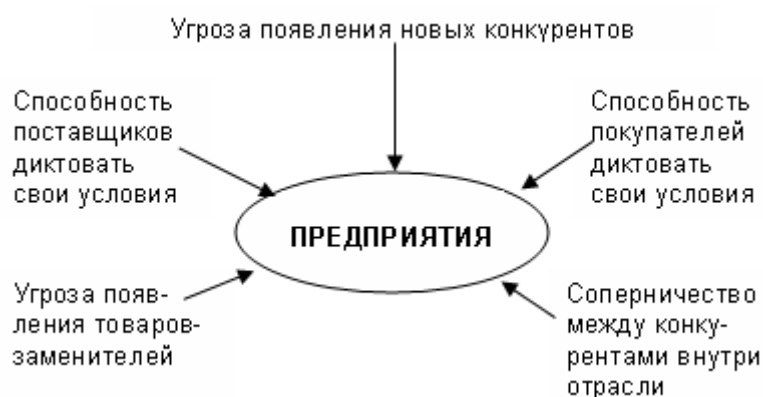


Рис. Модель 5-сил М. Портера

Сила 1: угроза появления новых конкурентов.

Если проникновение в отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, то количество фирм в ней будет увеличиваться. Однако, если при этом уровень спроса не будет расти пропорционально росту предложения, то цена, а следовательно, и прибыль будут снижаться. Общими причинами, мешающими входить в новую отрасль, являются:

- экономия на масштабах производства;
- значительное сокращение себестоимости в результате использования накопленного опыта (при длительном выпуске продукции);
- приверженность к товарным маркам и предпочтения покупателей;
- объем необходимых капиталовложений;
- неравенство в издержках, не зависящее от размера фирмы
- (более дешевые ресурсы);
- доступность и освоенность каналов сбыта;
- политика государства (законы, тарифы, налоговые льготы и др.).

Сила 2: угроза появления товаров-заменителей

Если на рынке появился товар-заменитель, представляющий реальную угрозу, то конкурирующие фирмы, скорее всего, воздержатся от повышения цен на свои товары и будут стремиться совершенствовать их. Очень важно выявить, каким потребностям удовлетворяет товар, обращающийся на данном рынке. Уровень конкуренции с товаром - заменителем определится степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Решающим для фирмы будет такой показатель как «стоимость переключения покупателей».

Сила 3: способность покупателей диктовать свои условия.

Крупные клиенты способны своими действиями оказывать влияние на уровень прибыли фирмы-продавца, а также ставить свои условия (например, кредита). Покупатели

особенно сильны в следующих ситуациях:

- на рынке присутствует лишь несколько покупателей, и они закупают товар в большом количестве;
- объем закупок товара клиентом соизмерим в процентном отношении с общими объемами продаж на данном рынке;
- когда на рынке представлено большое количество мелких продавцов;
- если представленные на рынке товары являются более или менее стандартными, что позволяет клиенту легко и без потерь переключаться с одного продавца на другого; если данный товар не является для покупателя важным приобретением;
- покупателю выгоднее закупать товар у нескольких фирм, а не у одной.

Сила 4: способность поставщиков диктовать свои условия. Продавцы имеют преимущества в следующих ситуациях:

- поставки данного товара, так или иначе, важны для покупателя;
- на рынке представлено несколько крупных фирм-поставщиков;
- поставляемая продукция уникальна, покупателю трудно или слишком дорого переключаться на другого продавца.

Сила 5: соперничество между конкурентами внутри отрасли.

Все пять сил будут действовать на рынке одновременно. Если это действие будет ощутимым, то, независимо от вида производимой продукции, уровень прибыли в данной отрасли будет достаточно низким. Слабое действие сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше, чем в среднем по отрасли.

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.

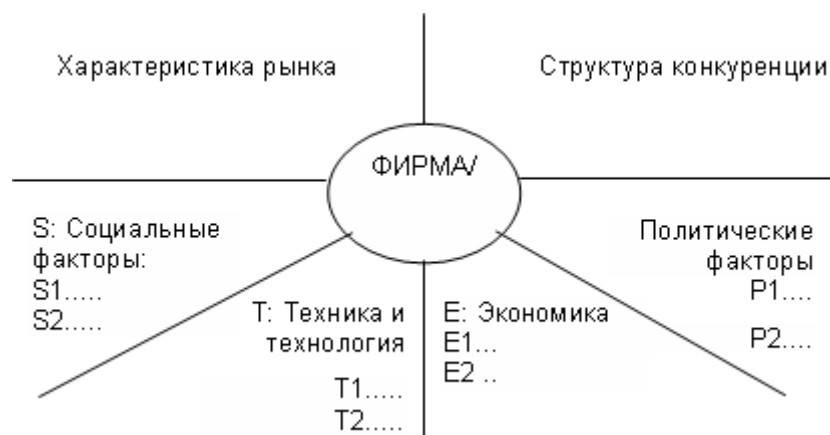


Рис. - Управленческая STEER-матрица.

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 $\dots\dots$	-
O ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ $O_1 \dots\dots$ $O_2 \dots\dots$	↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓
	→ → →	→ → →	→ → →
T- ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ $T_1 \dots\dots$ $T_2 \dots\dots$	→ → →	→ → →	→ → →
	Поле SO	Поле WO	
	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.