



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
Программа подготовки - академический магистратура

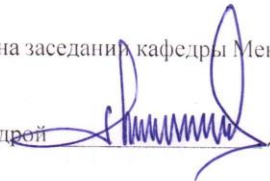
Форма обучения
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	1

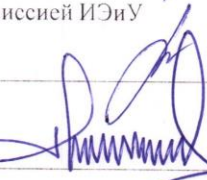
Магнитогорск
2020 год

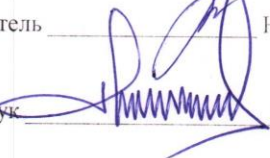
Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень магистратуры) (приказ Минобрнауки России от 30.03.2015 г. № 322)

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 № 3

Председатель  Н.Р. Бальнская

Рабочая программа составлена:
зав. кафедрой 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

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 базовую 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:

Инновационные подходы в управлении

Принятие управленческих решений

Реинжиниринг бизнес-процессов

Стратегическое управление

Подготовка к защите 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:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	
Знать	- Основные определения и понятия. - Основные методы исследований; - Определения процессов
Уметь	- Рассчитывать основные аналитические показатели; - Корректно выражать и обосновывать положения предметной области знания; - Распознавать эффективное решение от неэффективного;
Владеть	- Практическими навыками использования элементов; - Способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов; - Способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды;
ОК-3 готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	
Знать	- Процесс формирования творческого потенциала
Уметь	- Приобретать знания в области управления организациями - Применять знания в области управления организациями;
Владеть	- Методами исследования; - Способами демонстрации умения анализировать ситуацию;
ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	

Знать	- Основные понятия управления; - Взаимосвязи и координацию основных структурных подразделений; - Методологию управления предприятием
Уметь	- Разрабатывать схемы организационного построения; - Выбирать эффективные варианты схем организационных структур
Владеть	- Методиками структурного построения предприятия - Инструментарием делегирования полномочий;
ПК-2 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
Знать	- Базовые и эталонные стратегии; - Типовые организационные изменения; - Области практической реализации выбранных стратегий развития
Уметь	- Распознавать эффективное решение от неэффективного; - Составлять программу организационных изменений;
Владеть	- Методическими подходами к выбору стратегии; - Навыками определения направлений развития организации
ПК-5 владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
Знать	- Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятия; - Области практической реализации результатов системного анализа
Уметь	- Составлять программу позиционирования предприятия на рынке
Владеть	- Методическими подходами к выбору стратегии; - Специфическими особенностями базовых стратегий развития
ПК-7 способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	
Знать	- Основные определения и унифицированные правила составления отчетов
Уметь	- Аргументировать актуальность исследований и их научную новизну
Владеть	- Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов
ПК-8 способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	
Знать	- Требования обоснования теоретической и практической значимости темы научного исследования
Уметь	- Аргументировать актуальность исследований и их научную новизну
Владеть	- Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов
ПК-9 способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой	
Знать	- Основные направления самостоятельных исследований
Уметь	- Формулировать цели, задачи и программу самостоятельных исследований

Владеть	- Навыками научного обоснования полученных результатов
ПК-10 способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания	
Знать	- Основные правила разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин
Уметь	- Применять современные методы и методики в процессе их преподавания
Владеть	- практическими навыками разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

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

- контактная работа – 9,3 акад. часов;
- аудиторная – 6 акад. часов;
- внеаудиторная – 3,3 акад. часов
- самостоятельная работа – 126 акад. часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. часа

Форма аттестации - курсовая работа, 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			1	25	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ОК-1, ОК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10
Итого по разделу				1	25			
2. Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды								
2.1 Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды. Комплексный анализ среды.	1			2	30	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ОК-1, ОК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10
Итого по разделу				2	30			
3. Анализ процесса стратегического выбора								
3.1 Анализ процесса стратегического выбора	1			1	25	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости	ОК-1, ОК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10
Итого по разделу				1	25			
4. Анализ реализации стратегии								

4.1 Анализ реализации стратегии	1			2/2И	46	самостоятельное изучение учебной литературы; работа с электронными библиотеками	Текущий контроль успеваемости, курсовая работа	ОК-1, ОК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10
Итого по разделу				2/2И	46			
Итого за семестр				6/2И	126		экзамен, кр	
Итого по дисциплине				6/2И	126		курсовая работа, экзамен	ОК-1, ОК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-5, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10

5 Образовательные технологии

Изучение дисциплины «Современный стратегический анализ» предполагает не только запоминание и понимание, но и анализ, синтез, рефлексия, 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. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874>. Загл. с экрана.- 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 Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
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:

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/ **эдохократической**
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 McKincey - 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

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 в следующей последовательности:

1. Характеристика предприятия.

2. Методы стратегического анализа

2.1 Целевые ориентиры развития предприятия

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

2.3 Конкурентный анализ

2.4 Управленческий анализ

2.5 SWOT-анализ

3. Выбор ориентиров и стратегии развития предприятия

Преподаватель, проверив работу, может вернуть 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
ОК-1 - способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу		
Знать	- Основные определения и понятия. - Основные методы исследований; - Определения процессов	Теоретические вопросы 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 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		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
Уметь	- Рассчитывать основные аналитические показатели; - Корректно выражать и обосновывать положения предметной области знания; - Распознавать эффективное решение от неэффективного;	Примерные практические задания Рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
Владеть	- Практическими навыками использования элементов; - Способами оценивания значимости и практической пригодности полученных результатов; - Способами совершенствования профессиональных знаний и умений путем использования возможностей информационной среды;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Вам необходимо оценить эффективность принимаемого управленческого решения. Вы разработали три альтернативы: 1) выгода от реализации решения равна затратам; 2) затраты через некоторое время начинают превышать выгоду; 3) выгода через некоторое время начинает превышать затраты. Конкретизируйте данную ситуацию, постройте график и аргументируйте эффективность принятого Вами управленческого решения.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
ОК-3 - готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала		
Знать	- Процесс формирования творческого потенциала	Теоретические вопросы 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 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

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии
Уметь	- Приобретать знания в области управления организациями - Применять знания в области управления организациями;	Примерные практические задания 1. Расскажите о показателях эффективности управления и подходах к их определению. 2. Изложите частные методики оценки эффективности управления. Прокомментируйте Ваш ответ. 3. Корректно ли сравнивать и оценивать эффективность работы руководителей высшего, среднего и низового уровней? Поясните Вашу позицию. 4. Возможно ли, по Вашему мнению, оценить эффективность управления, если информация, которой Вы располагаете, включает разнонаправленные показатели. Прокомментируйте Ваше решение, конкретизировав вопрос.
Владеть	- Методами исследования; - Способами демонстрации умения анализировать ситуацию;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания В машиностроительной организации стоимость единицы управленческой работы до внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата трудовых затрат) составляла 100 единиц , а после внедрения этих мероприятий – 80 ед. Годовой объем работ после внедрения мероприятий в натуральном выражении составил 100 тыс. единиц. Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности установлен равным 0.15. Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, 3200 ед. Требуется: 1. Рассчитать годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда; 2. Определить нормативный срок окупаемости мероприятий. 3. Сделать выводы и комментарий.
ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями		
Знать	- Основные понятия управления: - Взаимосвязи и координацию основных	Теоретические вопросы 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	структурных подразделений; - Методологию управления предприятием	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 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
Уметь	- Разрабатывать схемы организационного построения;	Примерные практические задания 1. Разработать проект организационной структуры предприятия (по вариантам)

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	- Выбирать эффективные варианты схем организационных структур	2. Определите потребность в персонале. 3. Составить должностные инструкции (любой функционал)
Владеть	- Методиками структурного построения предприятия - Инструментарием делегирования полномочий;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Назовите три этапа проектирования структур управления и поясните их содержание. Подробнее охарактеризуйте самый главный, на Ваш взгляд, этап проектирования структур управления. 2. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо? Какие полномочия лично Вы делегируете чаще всего? 3. Какие виды полномочий Вы знаете? Как Вы их выполняете? Поясните Ваш ответ. 4. Назовите причины, которые могут, по Вашему мнению, препятствовать эффективному делегированию полномочий в организации.
ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию		
Знать	- Базовые и эталонные стратегии; - Типовые организационные изменения; - Области практической реализации выбранных стратегий развития	Теоретические вопросы 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.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		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 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
Уметь	- Распознавать эффективное решение от неэффективного; - Составлять программу организационных изменений;	Примерные практические задания Вам поручили составление стратегического плана, установите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования: 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; з) определение целей организации; и) корректировка стратегии. Подумайте и изложите, что необходимо Вам выполнять самому, а какие этапы стратегического планирования можно делегировать и почему?
Владеть	- Методическими подходами к выбору стратегии;	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Необходимо выбрать любую реально действующую организацию и использовать

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	- Навыками определения направлений развития организации	результаты SPACE- анализа для определения путей движения объекта исследования
ПК-5- владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде		
Знать	- Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятия; - Области практической реализации результатов системного анализа	Теоретические вопросы 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 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии. 26. Базовые стратегии.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		27. Составляющие стратегического выбора 28. Понятие стратегических альтернатив 29. Подходы к формированию стратегических альтернатив 30. Процесс реализации стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии
Уметь	- Составлять программу позиционирования предприятия на рынке	Примерные практические задания Необходимо изучить факторы внешней и внутренней среды и выделить те из них, которые реально влияют на деятельность анализируемой организации или органа управления. На деятельность любой организации обязательно будут влиять следующие факторы: социальные (S), технологические (Т), экономические (Е) и политические (Р). 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.
Владеть	- Методическими подходами к выбору стратегии; - Специфическими особенностями базовых стратегий развития	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 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. Провести SWOT-анализ выбранного предприятия
ПК-7- способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада		
Знать	- Основные определения и унифицированные правила составления отчетов	Теоретические вопросы 1 Понятие стратегического управления, его цель и задачи 2. Этапы стратегического управления. 3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия,

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		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 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
Уметь	- Аргументировать актуальность исследований и их научную новизну	Примерные практические задания 1.Провести презентацию этапов стратегического анализа организации. Организационный анализ. Разработка модели Портера. Изучения влияния факторов внешней и внутренней среды. Позиционирование компании. Разработка стратегических альтернатив

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
Владеть	- Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Оценить практическую значимость результатов анализа влияния факторов среды выбранного объекта исследования.
ПК-8 - способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования		
Знать	- Требования обоснования теоретической и практической значимости темы научного исследования	Теоретические вопросы 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 22. Проект PIMS 23. Матрица И.Ансоффа. 24. Методология SPACE-анализа 25. Ключевые характеристики эффективной стратегии.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		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
Уметь	- Аргументировать актуальность исследований и их научную новизну	Примерные практические задания 1. Представить обоснование выбора темы курсовой работы, подробно изложить следующие аспекты: - актуальность избранной темы курсовой работы; - научная и практическая значимость темы; - обоснование личного интереса автора к избранной теме;
Владеть	- Способами оценки значимости и практической пригодности полученных результатов	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания В чем заключается практическую значимость результатов стратегического анализа выбранного объекта исследования
ПК-9- способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой		
Знать	- Основные направления самостоятельных исследований	Теоретические вопросы 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.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		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 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
Уметь	- Формулировать цели, задачи и программу самостоятельных исследований	Примерные практические задания 1. Сформулировать цели, задачи и программу самостоятельных исследований на время обучения
Владеть	- Навыками научного обоснования полученных результатов	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Научно обосновать полученные результаты стратегического анализа организации.
ПК-10- способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания		
Знать	- Основные правила разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Исходные документы для составления рабочих программ 2. Требования к написанию рабочих программ 3. Алгоритм действий при разработке рабочей программы учебной дисциплины 4. Анализ ФГОС ВО и учебного плана (УП) по направлению 5. Оформление титульного и оборотного листа рабочей программы 6. Конкретизация результатов освоения дисциплины 7. Конкретизация технологий формирования компетенций

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
Уметь	- Применять современные методы и методики в процессе их преподавания	<i>Примерные практические задания:</i> Вариант 1 Разработать конспект лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент»
Владеть	- практическими навыками разработки учебных программ и методическое обеспечение управленческих дисциплин	<i>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</i> Вариант 1 Разработать рабочую программу по дисциплине «Стратегический менеджмент»

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.

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 «Современный стратегический анализ».

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: «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 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 - О-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 - Т-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 $\dots\dots$
	О ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖН ОСТИ $O_1 \dots\dots$ $O_2 \dots\dots$	Поле SO	Поле WO
	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.

