Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 13:37:02 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Управление проектами»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.09 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

Автор-составитель:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	В.И. Тимоненков *(Ф.И.О.)*
Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	В.Ю. Дудина *(Ф.И.О.)*
Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	В.В. Авдонькина *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.09 Современный стратегический анализ одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 20.02.25 № 6

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 4

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ 5

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ 6

4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ 9

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 27

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ 33

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 36

7.1. Основная литература 36

7.2. Дополнительная литература 37

7.3. Нормативные правовые документы 37

7.4. Интернет-ресурсы 37

7.5. Иные источники 38

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ 38

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Современный стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК – 1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК – 1.2	Способен применять современные методики стратегического анализа и методы разработки стратеги
ОПК ОС– 1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС– 1.2	Способен применять стратегический подход и современный аналитический инструментарий в организационно-управленческой деятельности, включая проектную
ОПК ОС– 3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организации и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС– 3.2	Способен использовать современные методики стратегического анализа в процессе разработки оптимальных стратегий развития деятельности организации, включая проектную деятельность, планировать инновационные преобразования

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения
	УК – 1.2	На уровне знаний: - знание теоретических основ системного подхода, выработки стратегий действия. На уровне умений: - осуществлять критический анализ проблемных ситуаций. На уровне навыков: - применять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, оценивать и вырабатывать стратегию действий.
	ОПК ОС – 1.2	На уровне знаний: - знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории; - знания инновационных подходов, методов обобщения и критического анализа практик управления. На уровне умений: - решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления. На уровне навыков: - применения инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления для решения профессиональных задач.

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения
	ОПК ОС–3.2	На уровне знаний: - знания теоретических основ современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, оценки новых рыночных возможностей; - знания теоретических основ построения бизнес – модели организации. На уровне умений: - руководить проектной и процессной деятельностью в организации, оценивать новые рыночные возможности. На уровне навыков: - применения современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, разработки создания бизнес – модели организации.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.О.09 «Современный стратегический анализ» входит в раздел дисциплин обязательной части и осваивается на 1 курсе, во 2-ом семестре по очной форме обучения.

Общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах – 4 зачетных единицы (144 академических часа /108 астрономических часов).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области и современных проблем менеджмента и маркетинга, а также на приобретенные ранее умения и навыки использования методов социологических исследований, исследований в менеджменте.

Дисциплины, на которые опирается освоение данной дисциплины:

Б1.О.01 Управленческая экономика.

Б1.О.02 Методы исследований в менеджменте.

Б1.О.04 Теория организации и организационное поведение.

Б1.О.06 Современный менеджмент.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является опорой:

Б1.В.02 Маркетинг проекта.

Б1.В.06 Управление рисками проекта.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*42*
лекционного типа (Л)		*8*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*32*
консультация		*2*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*66*
Промежуточная аттестация	форма	*Экзамен*
	час.	*36*
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		*144 / 4*
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*14*

лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*8*
консультация		*2*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*121*
Промежуточная аттестация	форма	*Экзамен*
	час.	*9*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*144 / 4*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Основы стратегического анализа	22	2		8		12	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 2	Стратегический анализ отрасли и конкуренции	19	1		6		12	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 3	Анализ конкурентного преимущества	15	1		4		10	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 4	Отраслевой стратегический анализ	20	2		6		12	Тест, контрольная работа
Тема 5	Корпоративный стратегический анализ	15	1		4		10	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 6	Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа	15	1		4		10	Тест, анализ конкретных ситуаций
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						*Экзамен*
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**4/144/ 108**	**8/6**		**32/24**		**66/ 49,5**	**36/27 2/1,5**
Заочная форма обучения								
Тема 1	Основы стратегического анализа	25	1		2		22	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 2	Стратегический анализ отрасли и конкуренции	23	1				22	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 3	Анализ конкурентного преимущества	24,5	0,5		2		22	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 4	Отраслевой стратегический анализ	22,5	0,5		2		20	Тест, контрольная работа
Тема 5	Корпоративный стратегический анализ	18,5	0,5				18	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 6	Интернационализация и новые тенденции	19,5	0,5		2		17	Тест, анализ конкретных

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
	стратегического анализа							ситуаций
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		9						*Экзамен*
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**4/144/ 108**	**4/3**		**8/6**		**121/ 90,75**	**9/6,75 2/1,5**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы стратегического анализа

Сущность стратегического анализа. Факторы, обусловливающие возрастание значения стратегического анализа. Стратегический анализ основных видов стратегической управленческой деятельности: распределения ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация и стратегическое предвидение.

Роль ресурсов и способностей (компетенций) организации. Стратегия, ресурсы и способности. Ресурсы и способности как источник прибыли. Ресурсы фирмы, их классификация и оценка. Материальные, нематериальные и человеческие ресурсы.

Способности (компетенции) фирмы: сущность и классификация.

Оценка ресурсов и способностей. Прибыльность ресурсов и способностей. Достижение и сохранение конкурентного преимущества.

Активизация ресурсов и способностей. Идентификация и оценка ресурсов и способностей. Развитие ресурсов и способностей.

Организационные структуры и системы управления. Эволюция фирмы. Принципы организационной структуры. Иерархия как средство координации.

Построения организационной структуры. Альтернативные формы организационной структуры. Управленческие системы координации и контроля.

Тема 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции

Принципы анализа отрасли и конкуренции. Окружающая среда и отрасль. Отрасль и ее характеристика. Спрос и предложение в отрасли. Анализ привлекательности отрасли. Движущие силы отрасли.

Модель пяти факторов (сил) конкуренции М.Портера. Конкуренция со стороны товаров заменителей. Угроза потенциальных участников рынка. Барьеры вхождения на рынок. Соперничество конкурентов в отрасли. Рыночная власть фирм – покупателей. Рыночная власть поставщиков.

Применение анализа отраслевой структуры. Описание структуры отрасли, прогнозирование ее прибыльности. Стратегии изменения отраслевой структуры. Отрасли и рынки. Ключевые факторы успеха в рыночной среде.

Развитие модели пяти сил конкуренции М.Портера. Ограниченность модели М.Портера. Комплементарные товары. Динамика конкуренции. Применение теории игр.

Анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынка.

Стратегические группы: сущность и методы их анализа.

Тема 3. Анализ конкурентного преимущества

Природа и источники конкурентного преимущества. Задачи анализа конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество: сущность, источники возникновения. Чувствительность к изменениям. Инновации как конкурентное преимущество.

Устойчивое конкурентное преимущество и методы его обеспечения: предотвращение имитации, сокрытие высоких результатов, сдерживание и преимущественное право, ресурсы и способности, преимущества первопроходца.

Конкурентное преимущество на разных рынках: рынки с эффективной конкуренцией; рынки несовершенной конкуренции.

Преимущества по издержкам и по различию.

Лидерство по издержкам. Цели и задачи достижения лидерства по издержкам. Экономия за счет опыта.

Источники преимущества по издержкам: экономия за счет масштаба производства; экономия на обучении; производственные технологии; дизайн; производственные затраты; использование мощностей; организационная эффективность.

Использование цепочки ценности для издержек. Управление сокращением издержек.

Конкурентное преимущество дифференциации. Дифференциация: сущность и преимущества. Дифференциация спроса. Дифференциация предложения. Цепочка ценности и анализ дифференциации.

Тема 4. Отраслевой стратегический анализ

Эволюция отраслей. Жизненный цикл отрасли. Особенности стадий жизненного цикла отрасли. Состав и структура отрасли. Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли. Организационная адаптация к изменениям. Эволюционная теория. Проблема новых технологий. Управление двойными стратегиями и формирование будущего.

Альтернативные подходы к анализу отраслей.

Стратегия управления инновациями. Конкурентное преимущество в наукоемких отраслях. Стратегии эффективного использования инноваций. Конкуренция за стандарты. Применение технологических стратегий.

Конкурентное преимущество в зрелых отраслях. Реализация стратегий в зрелых отраслях. Стратегия для угасающих отраслей.

Тема 5. Корпоративный стратегический анализ

Вертикальная интеграция. Сфера деятельности фирмы. Сфера корпоративной стратегии. Транзакционные издержки и границы фирмы.

Издержки и выгоды вертикальной интеграции: сущность, экономия от физической интеграции процессов, источники транзакционных издержек, внутренние административные издержки, оценка вертикальной интеграции, типы вертикальных отношений и тенденции их развития.

Стратегия диверсификации. Диверсификация: сущность, цели и тенденции. Конкурентное преимущество диверсификации. Диверсификация и эффективность. Стратегия многопрофильных фирм. Стратегия многопрофильной фирмы. Роль корпоративного управления. Управление корпоративным портфелем.

Управление отдельными направлениями бизнеса. Управление внутренними связями. Новые задачи топ – менеджеров.

Тема 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа

Глобальные стратегии и международные фирмы. Интернационализация экономики. Анализ международной конкуренции в отрасли. Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации: конкурентное преимущество, сравнительное преимущество.

Международное размещение производства. Стратегические решения в международном бизнесе. Детерминанты географического размещения. Местоположение и цепочка ценности.

Стратегии выхода на зарубежные рынки. Транзакции или прямое инвестирование. Стратегии производства за рубежом. Международные альянсы и совместные предприятия.

Многонациональные стратегии. Стратегия и организация многонациональной корпорации. Современные тенденции стратегического анализа.

Тенденции во внешней среде: новая экономика; конкуренция и повышение изменчивости среды; влияние социальных групп. Новые направления в стратегическом мышлении: изменение стратегических приоритетов; теория сложности; реальные опционы и стратегия. Ремоделирование организации. Новые способы руководства.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.09 «Современный стратегический анализ» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Основы стратегического анализа	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 3. Анализ конкурентного преимущества	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 4. Отраслевой стратегический анализ	Тест, контрольная работа
Тема 5. Корпоративный стратегический анализ	Тест, анализ конкретных ситуаций
Тема 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа	Тест, анализ конкретных ситуаций

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Примерные тестовые задания по темам 1 – 6

Тема 1. Основы стратегического анализа

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

в) изучение специфики товара конкурента.

2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

а) окружение не будет изменяться;

б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

а) сильные стороны отрасли;

б) сильные стороны фирмы;

в) цели фирмы;

г) интересы вашего руководства;

е) степень зависимости от внешней среды;

ж) все перечисленные факторы.

4. Чем различаются STEEP и SWOT анализы:

а) SWOT - анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз.

5. SWOT-анализ включает:

а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

г) все вместе взятое.

6. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

а) с позиции внешнего окружения;

б) с позиции организации;

в) пункты а, б;

г) пункты а, б не верны.

7. Что такое проблемное окружение?

а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;

б) это образное обозначение внешней среды организации;

в) так называют конкурентов организации;

г) смысл этого термина — подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;

д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

8. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

а) в буквальном смысле;

б) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении;

в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;

г) это художественный образ.

Тема 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции

1. Стратегическая зона хозяйствования — это:

а) зона наибольшего хозяйственного риска;

б) перспективный сегмент рынка;

в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

г) свободная экономическая зона

2. Факторы, обусловливающие эффективность стратегии:

а) простые, согласованные и долгосрочные цели;

б) глубокое понимание конкурентной окружающей среды;

в) объективная оценка ресурсов;

г) эффективное выполнение ВСЕ

3. Совокупности основных характеристик фирмы:

а) цели и ценности;

б) ресурсы и способности;

в) миссия;

г) структура и системы (АБГ)

4. Высокая доходность фирмы обусловлена:

а) деятельностью фирмы в привлекательной отрасли;

б) получением фирмой конкурентного преимущества по сравнению с соперниками;

в) реализацией эффективной стратегии;

г) все вместе взятое (АБ)

5. Определите три основных типа ресурсов:

а) финансовые;

б) материальные;

в) физические;

г) репутация;

д) нематериальные;

е) человеческие (БДЕ)

6. Кто предложил термин «ключевые компетенции:

а) Д.МакКлелланд

б) М.Портер

в) Г.Хэмел и К.Прахалад

г) правильный ответ отсутствует (В)

7. «Ключевые компетенции» характеризуются тем, что:

а) вносят непропорционально большой вклад в окончательную потребительскую ценность или эффективность создания этой ценности

б) обеспечивают основу для проникновения на новые рынки

в) обеспечивают основу для развития своих способностей (АБ)

8. Прибыль фирмы обусловливается действием следующих факторов:

а) способностями достигать конкурентного преимущества

б) поддерживать устойчивое конкурентное преимущество

в) присваивать результаты конкурентного преимущества

г) все отмеченное выше

д) правильный ответ отсутствует (Г)

Тема 3. Анализ конкурентного преимущества

1. Конкурентное преимущество – это:

а) характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами

б) это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей

в) подходят оба определения (В)

2. Конкурентное преимущество является:

а) относительным

б) абсолютным (Б)

в) все отмеченное выше

3. В чем проявляется Способен фирмы эффективно использовать ресурсную базу:

а) концентрация ресурсов

б) аккумулирование ресурсов

в) взаимное дополнение ресурсов

г) сохранение ресурсов

д) все отмеченное выше (Д)

4. Основные управленческие механизмы, позволяющие согласовывать цели внутри организации:

а) механизмы контроля

б) механизмы мотивации

в) финансовые стимулы
г) общие ценности
д) система планирования (АВГ)

5. Для механистической формы организации характерны:

а) жесткая и специализированная постановка задачи
б) вертикальная и горизонтальная коммуникация
в) ответственность и лояльность перед непосредственным начальником
д) нестабильная окружающая среда (АВ)

6. Для органической формы организации характерны:

а) правила и директивы спускаются сверху
б) взаимное согласование и общая культура
в) централизованные знания
г) гибкая постановка задач
д) децентрализованные знания (БГД)

Тема 4. Отраслевой стратегический анализ

1. Стратегический анализ – это:

а) главный инструмент формирования стратегии
б) инструмент координации
в) средство стимулирования деятельности
г) все отмеченное выше (Г)**

2. Цель отраслевого анализа:

а) анализ конкурентов
б) анализ потребностей и предпочтений потребителей
в) определение ключевых факторов успеха
д) идентификация источников прибыли в отрасли
е) определение движущих сил отрасли (Д)

3. Сбор данных о конкурентах преследует цели:

а) прогнозирование будущих стратегий и решений конкурентов
б) прогнозирование вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы фирмы
в) определение факторов, способных так повлиять на поведение конкурентов, чтобы сделать его более благоприятным
г) получить информацию о конкурентах
д) изучить положительный опыт конкурентов (АБВ)

4. Факторы, обусловливающие получение фирмами отрасли прибыли:

а) ценность товаров, услуг для потребителя
б) интенсивность конкуренции
в) Способен быстро адаптироваться к окружающей среде
г) соотношение рыночной власти производителей и их поставщиков
д) владение эксклюзивными технологиями АБГ

5. Отраслевые структуры, которые выступают со своим предложением перед ограниченным числом покупателей – это:

а) совершенная конкуренция
б) олигопсония
в) монопсония

6. Первым этапом анализа конкурентов является исследование:

а) ресурсы и способности конкурента
б) цели конкурента
в) стратегия конкурента
г) предпосылки конкурента в отношении отрасли (В)

7. Определяющим фактором конкуренции и уровня прибыли внутри отрасли является:

а) рыночная власть фирм – покупателей
б) рыночная власть поставщиков
в) угроза потенциальных участников рынка
г) соперничество среди существующих фирм
д) угрозы со стороны товаров – субститутов (Г)

8. Ключевые факторы успеха супермаркетов:

а) низкие цены
б) удобное местоположение
в) надежность поставок
г) стабильность качества
д) широкий диапазон продуктов, адаптированный ко вкусам местных покупателей (АБД)

9. Определите очередность анализа рыночной сегментации:

а) анализ привлекательности рыночного сегмента
б) определение ключевых факторов успеха в рыночном сегменте
в) определение основных переменных сегментации
г) построение матрицы сегментации
д) выбор широты охвата рыночных сегментов (ВГАБД)

10. Критерии анализа стратегических групп - это:

а) ассортимент товаров
б) географический охват
в) выбор каналов дистрибуции
г) уровень качества товаров
д) степень вертикальной интеграции
е) определение технологии
ж) все отмеченное выше (Ж)

11. Основными типами конкурентного преимущества являются:

а) преимущество по издержкам
б) вертикальная интеграция
в) преимущество дифференциации (АВ)
г) инновации

Тема 5. Корпоративный стратегический анализ

1. Преимущества стратегии первопроходца:

а) раннее внедрение перспективных технологий
б) создание партнерских отношений с ключевыми поставщиками
в) совершенствование дизайна товаров
г) освоение новых географических регионов
д) улучшение ассортимента
е) все отмеченные выше (АБВД)

2. Движущие силы лидерства по издержкам:

а) экономия на масштабе
б) инновационные процессы
в) экономия на обучении
г) мотивация и организационная культура
д) дизайн (АВД)

3. В каких областях используется стратегия дифференциации:

а) продуктов

б) имиджа
в) сервиса
г) все отмеченное выше (Г)

4. Классификация стандартов:
а) общественные и частные
б) специфические
в) открытые и закрытые (АВ)

5. Корпоративная стратегия определяет:
а) спектр товаров
б) как конкурирует фирма
в) географический охват
г) вертикальный охват (АВГ)**

6. Основные виды вертикальной интеграции:
а) интеграция вниз
б) интеграция вверх
в) полная интеграция
г) частичная интеграция (АБ)

7. Механизмы реализации рыночной власти диверсифицированными фирмами:
а) экономия за счет широты сферы деятельности
б) организационные способности
в) временное снижение цены с целью вытеснения конкурента
г) создание пулов
д) встречные закупки
е) взаимное сдерживание (ВГДЕ)

8. Основные области стратегического менеджмента на корпоративном уровне:
а) состав бизнес – портфеля
б) распределение ресурсов между различными направлениями бизнеса
в) роль головного офиса в формулировании стратегий бизнес – единиц
г) контроль эффективности деятельности бизнес – единиц
д) координирование бизнес – единиц и обеспечение согласованности и направленности общей деятельности фирмы
е) все отмеченное выше (Е)

9. Какие оси имеет матрица портфельного планирования GE/McKinsey:
а) рыночный рост
б) привлекательность отрасли
в) конкурентное преимущество
г) относительная доля рынка (БВ)

10. В каких сферах используется многопрофильными фирмами данные моделей PIMS:
а) постановка целей повышения производительности бизнес – единиц
б) формулирование стратегии бизнес – единицы
в) распределение инвестиционных фондов
г) оценка материальных запасов
д) оценка рыночной доли (АБВ)

Тема 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа

1. Типы интернационализации отраслей:
а) отрасли промышленности, свободные от иностранной конкуренции
б) торговые отрасли
в) многонациональные отрасли
г) глобальные отрасли
д) все отмеченное выше (Д)

2. Автомобилестроение относится к:

а) торговой отрасли

б) многонациональной отрасли

в) глобальной отрасли (Г)

3. Каким(и) способом(ами) интернационализация увеличивает внутриотраслевую конкуренцию:

а) снижение концентрации продавцов

б) увеличение разнообразия конкурентов

в) увеличение количества избыточных мощностей

г) усиление рыночной власти покупателей

д) все отмеченное выше (Д)

4. Компоненты модели «бриллианта» национальной конкурентоспособности М.Портера:

а) условия, связанные с ресурсными факторами

б) связанные и вспомогательные отрасли

в) условия спроса

г) стратегия, структура и конкуренция

д) национальная окружающая среда

е) окружающая среда в отрасли (АБВГ)

5. Критерии определения целесообразности проникновения фирмы на внешний рынок:

а) основывается ли конкурентное преимущество на специфике фирмы или специфике ресурсов страны

б) наличие торговых барьеров и возможность продать товар

в) обладает ли фирма полным диапазоном ресурсов способностей, необходимым для установления конкурентного преимущества на внешнем рынке

г) может ли фирма напрямую присваивать доход со своих ресурсов

д) какие транзакционные издержки связаны с процессом выхода фирмы на внешний рынок

е) все отмеченное выше (Е)

6. Компоненты эмоционального интеллекта современных успешных менеджеров компаний:

а) самосознание

б) самоконтроль

в) социальное сознание

г) социальные навыки

д) глубокая профессиональная компетентность

е) готовность противостоять действительности и сохранять веру в будущее (АБВГ)

Практическая ситуация по теме 1 «Основы стратегического анализа».

Ситуация 1. Московская фирма «Контакт» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс»

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов.

Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области,

поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2012г. составила 13 млн. 510 тыс. руб., в 2013 г. — 10 млн. 371 тыс. руб., в 2014г. — 16 млн. 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам — 3 млн. 665 тыс. руб., 1 млн. 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб.

Рост объема продаж в 2014г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2012г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2013г. — 86,7%, а в 2014г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

Вопросы

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?

2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Практическая ситуация по теме 2 «Стратегический анализ отрасли и конкуренции»

Ситуация 1. Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция.

Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого — на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20—30%. Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок. А это открывало новые перспективы роста продаж — хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора.

Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен, на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе

рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие. Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 80% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов.

На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает... Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества. Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2—3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке — ведь она к нему ближе, чем производители.

С приходом компании на хладокомбинат — «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» — на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33.

Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один на настоящее сливочное мороженое, другой - на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое.

Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями — СЭС, Роспотребнадзором и др.

Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от

их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования — «эскимо», «пломбир» — не исчезнут из ассортимента ни одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной.

В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранит с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Практическая ситуация по теме 3 «Анализ конкурентного преимущества»

Ситуация 1. Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») в конце 1980-х гг. была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы — стотысячный коллектив ЗИЛа производил продукции на 2,5 млрд. руб., а четыре тысячи работников «Труда» — на 2,2 млрд. В 1989 г. предприятие одно из первых стало арендным, а через год, преодолев колоссальное сопротивление, вышло из состава объединения и стало называться концерном. Около десяти лет предприятие переживало трудности первого этапа перестройки.

В 2002г. акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Все это было в сентябре 2002г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было туго, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскачать производство и серьезно нарастить объемы, распродать продукцию и вернуть долги. Правда, отдельное спасибо менеджеры говорят кризису. «Без него процесс; стабилизации занял бы гораздо

больше времени, — считает генеральный директор Михаил Курцер. — Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то поставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги — в рублях».

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам. Департамента легкой промышленности Минэкономики - 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 90—100 тыс. рублей. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50—70 тыс.), но уж меньше привлекают массового покупателя из-за невысокая качества меха. Кстати, для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не самое главное, нужно предлагать настоящее европейское качество.

Изобретать велосипед не стали — есть современные мировые технологии и проверенный способ выбора партнера. Устроили тендер. Конкурс по технологии выделки норки выиграла американская компания «Ловенштайн». Американцы несколько раз приезжали, смотрели, потом дали свои рекомендации. Затем фабрика закупила оборудование, началась реконструкция цехов. По словам М. Курцера, когда внедряли американскую технологию, о затратах не думали — сначала нужно было добиться отличного качества. Потом поставили задачу, не снижая качественных параметров, уменьшить издержки, манипулируя нюансами технологии. Сейчас даже международные эксперты оценивают качество выделки шкурок на фабрике как очень высокое.

В скорняжном цехе работницы режут превосходную платиновую норку в мелкую лапшу. Чтобы подобрать, к примеру, 70 шкурок для одного манто, наши специалисты перебирают до 1000 шкурок. Важно, чтобы они были однородными по толщине кожевого покрова, по высоте ворса, по цвету, по завиткам. Применение новой технологии позволяет сделать полотно манто ровным, гладким, воздушным и придает изделию волнующие формы.

Технология «в роспуск» значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и «в роспуск» совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. «В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент «на всякое хочу», — говорит директор по продажам Андрей Антонов. — Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто, намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок.

Если пошикарнее и помоднее, на один — два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии «в роспуск». Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашенного, скажем, под рысь, кролика».

Руководство фабрики прекрасно понимает, что громадное предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. «Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для рынка цены, — поясняет М. Курцер. — Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три — четыре рабочих места».

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды.

Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежнее руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. То же самое с продажами: это сентябрь — январь. А фабрике желательно работать круглый год. С сентября прошлого года «Русский мех» ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска, то в прошлом году приходилось даже просить людей потерпеть с отдыхом.

Первыми итогами своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? М. Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда «банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и являемся реальным и выгодным партнером». На самом деле М. Курцер хочет понравиться не банкам, а заграничным покупателям. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Вопросы:

1. Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
2. Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
4. Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
5. Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

Практическая ситуация по теме 4 «Отраслевой стратегический анализ»

Ситуация 1. Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы. В России неэффективно по сравнению с передовыми зарубежными компаниями, производящими продукцию, применяемую при эксплуатации автомобилей, используется горюче-смазочные материалы и подвижной состав. В связи с этим увеличивается как простой автомобилей, так и объем работ при их техническом обслуживании и ремонте, а также уменьшается срок их эксплуатации. Следствием является увеличение затрат, связанных с ремонтом, в частности по заработной плате ремонтных рабочих, использованию эксплуатационных и ремонтных материалов, и, кроме того, скрытые потери от неиспользованных и провозных возможностей автотранспортного предприятия.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов в городах Оса и Слюдянка) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркугской области.

Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т.е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава. Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида — муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий).

Второй вид позволяет предприятию пополнять статью доходов и пускать вырученные от данных перевозок средства на собственные нужды. Осуществление платных перевозок стало практиковаться вследствие кризиса, охватившего экономику страны, и, в частности, в результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др. Рост частного бизнеса, нуждающегося в перевозках различных видов грузов и на различные расстояния, благоприятно повлиял на состояние спроса на перевозки грузов.

Однако на этом рынке находится достаточно большое для города количество как специализированных на данном виде услуг организаций-перевозчиков, так и предприятий, для которых транспортные услуги являются дополнительным видом бизнеса. Конкуренция между перевозчиками в основном ценовая. Стоимость услуг по перевозке груза для клиента устанавливается исходя из тарифа оплаты за километр пробега нанятого автомобиля (или автомобилей). Данная цифра складывается из расчета затрат на амортизацию автомобиля, расходов на горюче-смазочные материалы и накладных расходов. Стоимость километра платного пробега рассчитывается в службе, занимающейся эксплуатацией парка подвижного состава, на основе информации, предоставленной техническим, финансовым и бухгалтерским отделами.

Следует отметить, что окончательное решение в отношении цен начальник автопредприятия принимает единолично, однако учитывая мнения главного бухгалтера и главного инженера предприятия. На территории предприятия для выполнения ремонтных и диагностических работ располагаются: ремонтный бокс с зоной текущего ремонта; пост диагностики и мойка; сварочный, токарный, моторный, медницкий, малярный, аккумуляторный, кузнечный, столярный, обойный, вулканизационный цехи.

Весь подвижной состав хранится в теплых закрытых помещениях — гаражах для грузовых и легковых автомобилей. Также на территории предприятия расположены: административный корпус, склад запасных частей, комната отдыха, столовая, котельная, трансформаторная. На балансе предприятия находится и пансионат «Аршан», в котором во время отпуска отдыхают работники предприятия.

Наиболее значительная по балансовой стоимости часть основных производственных фондов — это здания и сооружения, расположенные на территории предприятия. У основной части подвижного состава предприятия пробег составляет от 100 до 500 тыс. км˙, т.е. имеет большую степень изношенности, поэтому необходимо обновление парка подвижного состава. Коэффициент изношенности основных производственных фондов (ОПФ) — 43%. Этот показатель говорит о том, что следует также обновить производственные фонды. Каковы же в настоящее время общие показатели результатов деятельности предприятия, обладающего таким парком оборудования?

Производительность труда за последние годы уменьшилась на 0,45%. Отрицательное воздействие на этот показатель оказало наличие излишней численности водителей, инженерно-технических работников и служащих. Предприятие имеет возможность сокращения численности персонала, что потенциально является дополнительным источником формального повышения эффективности работы. В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

• общая сумма затрат на перевозки увеличилась на 113826тыс. руб.;

• наблюдается перерасход по статьям — фонд оплаты труда, горюче-смазочные материалы и масла, техническое обслуживание и ремонт, общехозяйственные расходы;

• относительная экономия достигнута по статьям затрат — амортизация, износ и ремонт шин.

На основе результатов анализа можно сделать следующие выводы: план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей. План по общей прибыли перевыполнен на 13,21%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть.

Таким образом, иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателем выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления.

В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения. Это:

1) поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года, максимум 5 лет, выполнение транспортных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;

2) выбор путей более рационального использования производственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;

3) определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;

4) выработка стратегии развития предприятия в ситуации как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;

5) выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

Вопросы:

1. Определите миссию предприятия и постройте «дерево целей»
2. Найдите решение проблем, сформулированных в ситуации.
3. Определите стратегию предприятия.

Практическая ситуация по теме 5. «Корпоративный стратегический анализ»

Ситуация 1. Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании поработал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы отдельные участки работы. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте. После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант рекомендовал изменить организационную структуру компании.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало, — это специфическая, нравившаяся им атмосфера, сложившаяся в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один из сотрудников сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли». Подобные высказывания привели консультанта к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей.

Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый должен будет

осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента. Руководство компании очень заинтересовалось этим предложением. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой компании очень важным является поддержание качества осуществляемых операций с клиентами. Сложившаяся функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Менеджер, отвечавший в компании за внутренние операции, заявил: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, — это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу — нам просто придется уйти из бизнеса». Он попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности труда. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании.

Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор Зарубин, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию?
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения?

Практическая ситуация по теме 6 «Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа»

Ситуация 1. Стратегическое партнерство на мировом автомобильном рынке»

Председатель совета директоров DaimlerChrysler Дитер Цетше официально объявил о продаже американской «дочки» концерна — автопроизводителя Chrysler. Трансатлантическое партнерство немецкого и американского автогигантов, гордо названное в свое время руководителем Daimler-Benz Юргеном Шремппом «браком, заключенным на небесах», оказалось провальным по всем показателям. Финансовые проблемы Chrysler так и не решены, а Daimler в своем развитии отброшен как минимум на десять лет назад.

Продажа задаром

Новым владельцем Chrysler станет американский инвестиционный фонд Cerberus — именно он, а не канадский производитель автозапчастей Magna, который еще недавно рассматривался в качестве основного претендента на приобретение Chrysler, предложил немецкому концерну лучшие условия по передаче кризисного актива. Созданный пятнадцать лет назад инвестфонд (управляет компаниями общей стоимостью 20 млрд. долларов и с годовым оборотом 60 млрд. долларов) получит в собственность 80,1% акций Chrysler. Оставшиеся 19,9% останутся во владении Daimler.

Хотя формально Cerberus заплатит Daimler 5,5 млрд. евро (в 1998 году Daimler отдал за Chrysler 36 млрд. долларов), из этой суммы немцам достанутся сущие крохи — всего 1 млрд. евро. Остальные деньги будут направлены на развитие производственного подразделения Chrysler (3,7 млрд.) и санацию кредитно-финансового подразделения компании (0,8 млрд.). Более того, по условиям сделки Daimler обязуется погасить 1,5 млрд. евро долгов Chrysler, так что в итоге немцы еще и останутся внакладе.

Финансовая выгода Daimler состоит в другом — Cerberus берет на себя все обязательства Chrysler по пенсионному и медицинскому страхованию своих работников, а они оцениваются примерно в 18 млрд. долларов.

Мечта себе в убыток

Продажа Chrysler — это не просто процедура избавления от убыточного актива, не поддающегося санации. Расставание Daimler со своей американской «дочкой» — это крах немецкой мечты о мировой автомобильной экспансии, жирная точка в амбициозных планах немецкого концерна по созданию транснационального автогиганта и наглядный пример того, как отказ от прагматичной политики в угоду визионерским планам может завести в глубочайший кризис даже самую успешную компанию. «Слияние с Chrysler с самого начала было лишено экономического смысла», — критикует немецкий концерн эксперт в области автомобильного рынка Эккехарт Венгер. Еще в 1998 году Венгер выступил на собрании акционеров DaimlerChrysler и назвал приобретение американской компании «покупкой лавки с рухлядью за сумасшедшие деньги».

Сегодня его слова подтвердились как нельзя лучше, и от этого раздражение руководства концерна становится еще более очевидным. «Я принял решение о продаже Chrysler с тяжелым сердцем. Мы вложили в Chrysler слишком много душевных и физических сил», — написал глава DaimlerChrysler Дитер Цетше в письме, направленном работникам концерна.

Председателю совета директоров DaimlerChrysler можно верить. Практически все десять лет, прошедшие с момента слияния Daimler-Benz и Chrysler в международный концерн Daimler-Chrysler, американская «дочка» приносила немцам одни убытки. Чтобы изыскать средства на поддержание Chrysler на плаву, концерн регулярно сокращал рабочих на своих заводах в Европе и даже частично свернул производство перспективных экономичных мини-каров Smart. На все эти меры немецкое руководство шло ради своей мечты — создания успешного транснационального автоконцерна.

Ради этой же мечты в 2000 году DaimlerChrysler приобрел 37% акций японского автопроизводителя Mitsubishi Motors. Но это тоже оказалось крайне неудачным, и уже в 2005 году DaimlerChrysler был вынужден избавиться от японского актива, а Юрген Шремпп ушел в отставку. Пост главы концерна занял Дитер Цетше, также стремящийся сохранить присутствие концерна на американском континенте, несмотря на потери.

Однако финансовый кризис Chrysler оказался слишком тяжелым бременем даже для одержимого идеей транснационального партнерства Цетше. Если в прошедшем году убытки Chrysler составили 1,1 млрд. долларов, то лишь за первый квартал 2007 года оперативные убытки американской «дочки» концерна достигли 1,4 млрд. долларов — при пятипроцентном падении объема производства.

Учитывая, что за тот же период доналоговая прибыль подразделения по проMercedes составила 792 млн. евро, а выпуск грузовиков принес компании 528 млн.

евро, легко можно понять разочарование немецкого руководства американскими показателями. Медлить дальше было просто нельзя, и Дитер Цетше был вынужден пойти на продажу Chrysler — даже понимая, что скорее всего это решение будет стоить ему поста председателя совета директоров компании.

Туманное будущее

Хотя окончательная передача Chrysler в руки Cerberus состоится лишь осенью 2007 года, уже сегодня судьба компании вызывает горячие споры. Дело в том, что это первый случай в мировой истории, когда инвестфонд приобретает автомобильного производителя мирового уровня. Пока совершенно непонятно, как именно новые владельцы будут управляться с полученным активом. То, что Cerberus уже владеет американской компанией по аренде автомашин Vanguard Car Rental, а также немецким производителем запчастей для автомобилей Peguform, никак не проясняет сложившуюся ситуацию, как не проясняет ее и заявление главы Cerberus Джона Сноу, в котором он заверил работников Chrysler, что Cerberus «не является финансовым жонглером» и «станет для Chrysler долгосрочным инвестором».

Очевидно, что инвестиционный фонд, сам принцип работы которого заключается в скорейшей санации приобретенной компании и перепродаже ее новому владельцу (так, в этом году Cerberus уже продал купленные три года назад компании по аренде автомобилей Alamo и National), просто в силу объективных причин не может быть стратегическим инвестором. Неудивительно, что мнения по поводу перспектив развития Chrysler кардинально разделились. Президент американского профсоюза работников автомобильной промышленности UAW Рон Геттельфингер приветствовал приобретение Chrysler инвестфондом, заявив, что «переход в руки Cerberus полностью соответствует интересам работников компании». В свою очередь президент канадского профсоюза работников автомобильной промышленности CAW Базз Харгров выразил опасения по поводу планов Cerberus провести массовые сокращения персонала ради оздоровления компании и даже потребовал от инвесторов письменных гарантий сохранения за работниками их мест, которых ему, однако, не дали.

Разработанный еще в рамках концерна DaimlerChrysler план санации американского автопроизводителя предусматривает на текущий год сокращение 13 тыс. рабочих мест. Вряд ли руководство Cerberus найдет причины для уменьшения этой цифры, тем более что это далеко не самое массовое сокращение рабочих в американской автомобильной промышленности. Так, переживающий глубокий кризис концерн General Motors лишь за два последних года расстался с 34 тыс. своих сотрудников.

Близкое прошлое

С куда большей точностью можно прогнозировать последствия сделки для компании Daimler. По мнению большинства экспертов, отказ от американской «дочки» ставит жирный крест на экспансионистской политике Daimler и отбрасывает компанию как минимум на десять лет назад. Дело не столько в том, что, избавившись от убыточной структуры, Daimler потеряет треть своего оборота. (В прошлом году оборот концерна DaimlerChrysler составил 152,8 млрд. евро, из которых на долю Chrysler пришлось 54,2 млрд. Таким образом, оборот нового немецкого автопроизводителя Daimler AG составит чуть меньше 100 млрд. евро, и впервые за многие годы Daimler уступит свое лидерство среди немецких автопроизводителей концерну Volkswagen — оборот последнего в 2006 году был 105 млрд. евро).

Куда большей неприятностью для немцев является то, что вновь ставший исключительно немецкой компанией Daimler стратегически окажется в гораздо более тяжелом положении, чем Daimler-Benz образца 1997 года. Ведь за те десять лет, которые Daimler впустую растратил на попытки создания успешного германо-американского концерна, конкуренция в сегменте автомобилей класса люкс существенно выросла.

Главный конкурент Daimler, BMW, успешно избавился от своего убыточного дочернего предприятия Rover и стал одним из наиболее прибыльных автопроизводителей

Германии. В отличие от DaimlerChrysler, экономившего на мини-карах Smart, BMW успешно развивал свое подразделение Mini, показывающее сегодня отличные результаты. В затылок немецким компаниям дышит также люксовая «дочка» японской компании Toyota — Lexus. Наиболее же опасным конкурентом в сегменте автомобилей класса люкс выступает триада Audi-Porsche-Volkswagen. Объединение проектных центров этих компаний под одной крышей и оптимизация их производства (например, некоторые детали VW Toureg, Audi Q7 и Porsche Cayenne выходят с одних и тех же конвейеров) дают этим компаниям критическое конкурентное преимущество. Сегодня совершенно непонятно, в чем может заключаться ответ Daimler на вызовы своих куда более успешных соперников. Daimler не обладает ни новыми идеями, способными разрушить конкурентное преимущество BMW, Audi или Porsche, ни материальными ресурсами, достаточными для того, чтобы потеснить эти компании.

Другая серьезная проблема Daimler — весьма распыленная, по сравнению с конкурентами, структура собственности. «В то время как, скажем, BMW имеет дело со стратегическими инвесторами, значительная доля акций Daimler находится на руках у огромного количества частных лиц и может легко стать объектом скупки. Учитывая, что ближайший год будет для Daimler весьма тяжелым, компания окажется весьма уязвимой для враждебного поглощения. Соблазн поглотить Daimler будет очень велик», — пояснил «Эксперту» аналитик центра исследований автомобильной промышленности института экономики FHDW Штефан Братцель. Таким образом, вслед за потерей Chrysler Daimler и сам может лишиться независимости. Столь высокой может оказаться цена за заблуждение, в котором руководство концерна упорствовало целых десять лет.

Вопросы

1. Какова основная стратегия внешнеэкономической деятельности Chrysler Daimler?
2. Выделите преимущества и недостатки современных ТНК, в том числе и Chrysler Daimler.
3. Роль стратегического инвестора в развитии объединенной компании.
4. Какими причинами затруднена реализация стратегии снижения издержек компанией Chrysler Daimler?
5. Какие стратегические изменения произошли за последние 10 лет на немецком автомобильном рынке?
6. Какие стратегические структурные изменения, изменения состава собственников будут осуществлены в Chrysler Daimler для выхода из кризисного состояния?
7. Какие конкурентные стратегии целесообразно использовать Chrysler Daimler в настоящее время?

Темы для написания контрольных работ по теме 4 «Отраслевой стратегический анализ»

1. Использование модели пяти сил конкуренции М.Портера для анализа машиностроительной (или какой – либо другой) отрасли.
2. Применение метода анализа стратегических групп для оценки конкурентной позиции компании (например, ОАО «Нижегородский масложиркомбинат») на рынке.
3. SWOT – анализ как важнейший этап метод разработки стратегии компании (например, ОАО «Нижфарм»).
4. Применение конкурентного анализа в процессе стратегического управления фирмой.
5. Использование STEEP – анализа для определения ключевых факторов, оказывающих влияние на конкурентоСпособен компании.
6. Стратегии компаний формирующихся отраслей (на примере российских компаний).

7. Стратегии компаний формирующихся отраслей (на примере нижегородских компаний).

8. Стратегии компаний в динамично развивающихся отраслях (на примере российских компаний).

9. Стратегии компаний в динамично развивающихся отраслях (на примере нижегородских компаний).

10. Стратегии компаний в зрелых отраслях (на примере российских компаний).

11. Стратегии компаний в зрелых отраслях (на примере нижегородских компаний).

12. Стратегии компаний в отраслях на этапе застоя или спада (на примере российских компаний).

13. Стратегии компаний в отраслях на этапе застоя или спада (на примере нижегородских компаний).

14. Классификация ведущих российских компаний по критерию «Жизненный цикл отрасли».

15. Классификация ведущих нижегородских компаний по критерию «Жизненный цикл отрасли».

16. Стратегии конкуренции в наукоемких российских компаниях.

17. Стратегии конкуренции в наукоемких нижегородских компаниях.

18. Организационная адаптация российских компаний к изменениям в условиях рецессии.

19. Организационная адаптация российских компаний к изменениям в условиях рецессии.

20. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества.

21. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования.

22. Методы стратегического анализа в разработке стратегии.

23.Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации.

24. Методы количественной оценки рисков.

25. Качественные методы оценки рисков.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного экзамена, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
УК – 1.2	Способен применять современные методики стратегического анализа и методы разработки стратеги	ИУК – 1.2	Разрабатывает альтернативные стратегии действий на основе критического анализа и системного подхода, направленные на устранение рисков	Последовательно и методически верно излагает теоретические знания основ стратегического анализа. Методически точно анализирует и

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
			возникновения проблемных ситуаций	оценивает стратегию действий. Аргументированно, последовательно и обоснованно применяет методы и инструменты критического анализа, реализации системного подхода при разработке стратегии действий.
ОПК ОС– 1.2	Способен применять стратегический подход и современный аналитический инструментарий в организационно-управленческой деятельности, включая проектную	ИОПК ОС– 1.2	Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения в сфере менеджмента на основе методов и инструментов стратегического управления, методов обобщений и критического анализа практик управления.	Демонстрирует знания методов и инструментов стратегического управления, методов обобщений и критического анализа практик управления. Грамотно решает профессиональные задачи в сфере проектного менеджмента на основе уместного и корректного применения методик экономической, организационной и управленческой теорий.
ОПК ОС– 3.2	Способен использовать современные методики стратегического анализа в процессе разработки оптимальных стратегий развития деятельности организации, включая проектную деятельность, планировать инновационные преобразования	ИОПК ОС– 3.2		Демонстрирует знания современных практик управления. Грамотно и методически верно выявляет и оценивает новые рыночные возможности, анализирует и разрабатывает стратегии и бизнес – модели организации.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену:

1. Современный стратегический анализ: сущность и основные направления
2. Факторы, обусловливающие возрастание значения стратегического анализа.
3. Стратегический анализ распределения ресурсов.

4. Стратегический анализ адаптации организации к внешней среде.

5. Стратегический анализ внутренней координации организации.

6. Стратегический анализ стратегического предвидения.

7. Современные информационные технологии стратегического анализа.

8. Технологии управления информацией.

9. Информационные системы управления.

10. CRM системы как современные технологии стратегического анализа.

11. Основные виды источников информации для проведения стратегического анализа.

12. Источники внутренней информации стратегического анализа: анализ продаж; анализ покупателей; АВС- анализ; анализ поставщиков; применение закона В.Парето; анализ цен и затрат; анализ ассортимента.

13. Методы сбора внутренней информации для стратегического анализа.

14. Внешние источники информации стратегического анализа.

15. Характеристика основных источников информации стратегического анализа, применяемых в системе государственного и муниципального управления.

16. Государственная официальная информация, государственная и отраслевая статистика.

17. Методы и модели стратегического анализа: сущность и общая характеристика.

18. Матричные методы анализа и разработки стратегий организации: матрица И.Ансоффа, матрица М.Портера, метод «General Electric& Mc Kinsey», матрица БКГ.

19. Методы и модели стратегического анализа (GAP, LOTS, PIMS; метод изучения профиля объекта; модель анализа Мак-Кинси 7S; анализ конкурентоспособности по системе 111-555; модель Хофера – Шенделя).

20. Стратегический анализ на корпоративном уровне: сущность и основные понятия.

21. Анализ внешней среды: глобальной, национальной, региональной.

22. Идентификация стратегических факторов: возможности и угрозы, сильные стороны, слабые стороны.

23. Ситуационный анализ.

24. Стратегический анализ с позиций цикла организации.

25. Оценка текущих: миссии, целей и стратегий организации.

26. Анализ факторов, обеспечивающих успешность реализации стратегии организации.

27. Оценка новых: миссии, целей и стратегий.

28. Анализ внутренней среды организации.

29. Оценка эффективности реализуемой стратегии организации: сущность и критерии.

30. Стратегический анализ на уровне бизнес-единиц.

31. Стратегический анализ с помощью модели «пяти сред» М.Портера.

32. Анализ отрасли и ее основных характеристик.

33. Стратегический анализ конкурентной ситуации в отрасли.

34. Модель пяти сил конкуренции в отрасли.

35. Ключевые факторы успеха.

36. Движущие силы отрасли.

37. Стратегический анализ на основе концепции жизненного цикла отрасли.

38. Стратегический анализ на основе концепции жизненного цикла товара.

39. Анализ конкурентов, их целей, стратегий, сильных и слабых сторон.

40. Выявление стратегических групп.

41. Концепция ресурсного подхода.

42. Стратегический анализ на функциональном уровне: сущность и основные компоненты.

43. Стратегический анализ основных функциональных стратегий: маркетинга, производства, финансов, управления персоналом, исследований и разработок.

44. Влияние на функциональные стратегии организации жизненного цикла рынка и жизненного цикла товара.

45. Стратегический анализ маркетинга.

46. Анализ финансовых стратегий. Финансовый анализ.

47. Функциональные стратегии управления человеческими ресурсами.

48. Стратегии совершенствования человеческих ресурсов.

Практико-ориентированные (практические) задания к экзамену:

УК – 1.2 Способен применять современные методики стратегического анализа и методы разработки стратеги

Упражнение 1. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент их целесообразно приводить?

Упражнение 2 В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

ОПК ОС– 1.2 Способен применять стратегический подход и современный аналитический инструментарий в организационно-управленческой деятельности, включая проектную

Упражнение 1.

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие: норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Упражнение 2. В силу резкого ухудшения конъюнктуры рынка в вашей компании разрабатывается программа стратегических преобразований. Перечислите причины, по которым сотрудники организации сопротивляются стратегическим преобразованиям и осуществите их ранжирование.

Упражнение 3. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.е.	5	2	10	2	10	1

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

2. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Упражнение 4. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию. Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

Упражнение 5. К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили?

ОПК ОС– 3.2 Способен использовать современные методики стратегического анализа в процессе разработки оптимальных стратегий развития деятельности организации, включая проектную деятельность, планировать инновационные преобразования

Упражнение 1. Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

Упражнение 2. В консалтинговую фирму обратилась компания, руководители которой планируют в ближайшее время перейти от оперативного управления к стратегическому. Заполните таблицу, в которой отражены основные различия данных типов управления по определенным вами критериям (показателям).

Таблица 1

Сравнение стратегического и оперативного управления

Показатель	Стратегическое управление	Оперативное управление
Тип поведения	Предпринимательский	Приростной
Тип реакции	Инновационный	Производственный
Результат	Рост потенциала, гибкости	Рост прибыли
Факторы успеха	Изобретательность, предвидение	Эффективное производство
Тип планирования	Программирование	Бюджетирование
Объект информации	Проблемы, возможности	Производство, прибыльность
Структура	Динамичная	Статичная
Власть	Сосредоточена в общем руководстве	Сосредоточена в производстве у менеджеров среднего звена
Уровень принятия решений	Высшее руководство	Руководство подразделений
Степень неопределенности решений	Высокая	Низкая
Риск	Допускается	Не допускается
Временные рамки	Более 1 года	До 1 года

Упражнение 3. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Правильное ли решение было принято?

Ситуация 1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой

предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный, инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить рабочие параметры не изменять вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного экзамена (в том числе защиты курсового проекта).

Результаты промежуточной аттестации оцениваются: экзамена - по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся:

– если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Современный стратегический анализ» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Современный стратегический анализ» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;
- понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;
- рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;
- электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем экзаменационных вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает в себя самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет - электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т.д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы для самостоятельной подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие по теме 1 «Основы стратегического анализа».

1. Проанализируйте и охарактеризуйте ресурсы одной из российских (Нижегородских) фирм.
2. Проанализируйте и опишите отраслевые и внутриотраслевые различия прибыльности в российской экономике, используя данные Росстата.
3. Проанализируйте и охарактеризуйте способности (компетенции) одной из российских (нижегородских) фирм.
4. Проанализируйте и охарактеризуйте примеры развития способностей (компетенций) в истории развития российских организаций.

5. Проанализируйте и охарактеризуйте примеры использования иерархических структур в российских организациях.

6. Проанализируйте и охарактеризуйте примеры развития и использования структур, альтернативных иерархическим структурам в российских организациях.

7. Проанализируйте и охарактеризуйте примеры организационных культур российских организаций.

8. Социальная и этическая ответственность за принятые решения по результатам проведенного стратегического анализа.

Практическое занятие по теме 2 «Стратегический анализ отрасли и конкуренции»

1. Проанализируйте окружающую среду отраслей российской экономики в 2016 – 2018гг., используя данные Росстата.

2. Проанализируйте спрос и предложение отраслей российской экономики, используя данные Росстата.

3. Проанализируйте привлекательность отраслей российской экономики.

4. Дайте характеристику ключевых факторов успеха в отраслях российской экономики.

5. С помощью модели пяти сил конкуренции М.Портера проанализируйте конкуренцию в одной из отраслей российской экономики.

6. Используя теорию игр, спрогнозируйте стратегию фирмы в отраслях российской экономики.

7. Проанализируйте конкурентов конкретной фирмы в одной из отраслей российской экономики.

8. Выполните анализ стратегической сегментации для фирмы в отраслях российской экономики.

Практическое занятие по теме 3 «Анализ конкурентного преимущества»

1. Проанализируйте и охарактеризуйте примеры формирования конкурентного преимущества одной из российских фирм.

2. Проанализируйте и охарактеризуйте примеры преимущества по издержкам одной из российских фирм.

3. Проанализируйте и охарактеризуйте примеры преимущества дифференциации одной из российских фирм.

4. Проанализируйте и охарактеризуйте пример преимущества по издержкам одной из российских фирм за счет опыта в отраслях российской экономики.

5. Проанализируйте и охарактеризуйте пример преимущества дифференциации одной из российских фирм за счет опыта в отраслях российской экономики.

6. Проанализируйте и охарактеризуйте пример преимущества дифференциации со стороны спроса в отрасли российской экономики.

7. Проанализируйте и охарактеризуйте пример преимущества дифференциации со стороны предложения в отрасли российской экономики.

8. Используя цепочку ценности, проанализируйте и охарактеризуйте возможность дифференциации одной из российских фирм.

Практическое занятие по теме 4 «Отраслевой стратегический анализ»

1. Проанализируйте и охарактеризуйте жизненный цикл одной из отраслей российской экономики.

2. Проанализируйте и охарактеризуйте современный этап жизненного цикла одной из отраслей российской экономики.

3. Проанализируйте и охарактеризуйте ключевые факторы успеха на современном этапе жизненного цикла одной из отраслей российской экономики.

4. Проанализируйте и охарактеризуйте конкурентное преимущество одной из наукоемких отраслей российской экономики.

5. Проанализируйте и охарактеризуйте стратегию эффективного использования инноваций в одной из отраслей российской экономики.

6. Проанализируйте и охарактеризуйте технологическую стратегию в одной из отраслей российской экономики.

7. Проанализируйте и охарактеризуйте конкурентное преимущество в одной из зрелых отраслей российской экономики.

8. Проанализируйте и охарактеризуйте конкурентное преимущество в одной из угасающих отраслей российской экономики.

Практическое занятие по теме 5. «Корпоративный стратегический анализ»

1. Проанализируйте и охарактеризуйте выгоды и издержки вертикальной интеграции в одной из российских компаний.

2. Проанализируйте и охарактеризуйте пример тенденций диверсификации российских компаний.

3. Проанализируйте и охарактеризуйте пример конкурентного преимущества диверсификации российских компаний.

4. Проанализируйте и охарактеризуйте выгоды диверсификации одной из российских компаний.

5. Проанализируйте и охарактеризуйте одну из российских многопрофильных компаний.

6. Проанализируйте и охарактеризуйте воплощение теории М – фирмы в управлении одной из российских компаний.

7. Проанализируйте и охарактеризуйте портфельное управление в одной из российских компаний.

8. Проанализируйте и охарактеризуйте управление отдельными направлениями бизнеса в одной из российских компаний.

9. Проанализируйте и охарактеризуйте новые задачи топ – менеджмента в одной из многопрофильных российских фирм.

Практическое занятие по теме 6 «Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа»

1. Проанализируйте и охарактеризуйте пример процесса интернационализации в одной из отраслей российской экономики.

2. Проанализируйте и охарактеризуйте анализ международной конкуренции на рынке одной из отраслей российской экономики.

3. Проанализируйте и охарактеризуйте стратегию выхода на зарубежные рынки одной из российских компаний.

4. Проанализируйте и охарактеризуйте многофункциональную стратегию одной из многонациональных компаний.

5. Проанализируйте и охарактеризуйте организацию одной из транснациональных компаний.

6. Проанализируйте, дайте характеристику и опишите пример ремоделирования российской компании.

7. Проанализируйте и охарактеризуйте новые направления в стратегическом мышлении.

8. Проанализируйте и охарактеризуйте пример применения новых методов руководства в одной из российских компаний.

7.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560469.

2. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560419

3. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512356

7.2. Дополнительная литература

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л.Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1257970

2. Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05061-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/515403

3. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531717

4. Томпсон – мл., Артур, Питереф Маргарет, Гэмбл Джон, Стрикленд Ш, А.Дж. Стратегический менеджмент: создание стратегических преимуществ. – 19-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 657с.

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г., 1 июля 2020) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] http://docs.cntd.ru/document/902389617.

1. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

2. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020 г., регистрационный №59391).

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.dis.ru - Издательская группа «Дело и сервис» (Электронная библиотека по менеджменту и маркетингу).

2. www.cfin.ru – «Корпоративный менеджмент».
3. www.informs.ru – Аналитические обзоры, статистика, подбор прессы
4. www.gks.ru Госкомстат РФ.
5. www.vedomosti.ru Экономическая газета «Ведомости».
6. www.expert.ru – Еженедельное издание «Эксперт» с приложениями.
7.Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/
8. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» http://www.cfin.ru
9. http//morningstar.com
10. http//www.consulting.ru

7.5. Иные источники

1. Электронная библиотека «Grebennikon» http://grebennikon.ru/

2.. Брег С.М. Настольная книга финансового директора: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 256с.

3. Котлер Ф., Келле К.П. Маркетинг – менеджмент. Экспресс – курс. 3-е изд. /Пер. с англ. под науч. ред. С.Г.Жильцова. – СПб.: Питер, 2008. – 480с.

4. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / под ред. И.С, Межова [Электронный ресурс]: учебник. - Новосибирск::НГТУ, 2014 http://www.iprbookshop.ru/47701.html

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.

4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».