

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 05.07.2022 10:47:28

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Самарский государственный экономический университет»**

**Институт**

Институт менеджмента

**Кафедра**

Прикладного менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом Университета

(протокол № 9 от 31 мая 2022 г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Наименование дисциплины**

Б1.В.ДЭ.02.02 Современный стратегический анализ

**Основная профессиональная образовательная программа**

38.04.02 Менеджмент программа Управление развитием бизнеса

Квалификация (степень) выпускника магистр

Самара 2022

## Содержание (рабочая программа)

	Стр.
1 Место дисциплины в структуре ОП	3
2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе	3
3 Объем и виды учебной работы	4
4 Содержание дисциплины	4
5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	6
6 Фонд оценочных средств по дисциплине	8

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

### 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Современный стратегический анализ входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений (дисциплина по выбору) блока Б1. Дисциплины (модули)

### 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Современный стратегический анализ в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

#### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-3 - способен разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития в соответствии с инновационной политикой организации с целью минимизации издержек производства, улучшения качества продукции и повышения конкурентоспособности на отраслевых рынках

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК 3.1. Знать	ПК 3.2. Уметь	ПК 3.3. Владеть (иметь навыки)
ПК-3	основы производственной деятельности компании, управления качеством продукции, а также управления инновационным потенциалом организации	разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития в соответствии с инновационной политикой организации	инструментами минимизации рисков производственной и финансовой деятельности

### 3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 3
Контактная работа, в том числе:	8.15/0.23
Занятия лекционного типа	4/0.11
Занятия семинарского типа	4/0.11
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.15/0
Самостоятельная работа, в том числе:	81.85/2.27
Промежуточная аттестация	18/0.5
Вид промежуточной аттестации: Зачет	<b>Зач.</b>
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	<b>108</b>
Зачетные единицы	<b>3</b>

### 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Внешняя среда бизнеса представлен в таблице.

#### Разделы, темы дисциплины и виды занятий Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1	Стратегический анализ в системе управления организацией	2	2	0,7		40,85	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК -3.3
2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	2	2	0,8		41	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК -3.3
	Контроль	18					
	<b>Итого</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,15</b>		<b>81,85</b>	

## 4.2 Содержание разделов и тем

### 4.2.1 Контактная работа

#### Тематика занятий лекционного типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия лекционного типа*	Тематика занятия лекционного типа
1.	Стратегический анализ в системе управления организацией	лекция	Современная концепция стратегического анализа. Понятие стратегии организации. Типы стратегий организации. Критерии выбора стратегических альтернатив. Стратегия как инструмент конкурентоспособного управления
2.	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	лекция	Локальная, глобальная и международная среда организации. Среда прямого и косвенного воздействия. Анализ стратегических факторов внутренней и внешней среды организации. Взаимодействие факторов внешней среды. Влияние внешней среды на принятие решения фирмы об объеме рынка продаж.

\*лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся

#### Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	Стратегический анализ в системе управления организацией	практическое занятие	Современная концепция стратегического анализа: эволюция методов стратегического анализа; этапы стратегического анализа. Понятие стратегии организации. Влияние конкурентной среды на стратегию организации. Анализ стратегического управления в организации. Типы стратегий организации. Анализ формирования стратегии управления. Стратегия как инструмент конкурентоспособного управления
2.	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	практическое занятие	Локальная, глобальная и международная среда организации. Среда прямого и косвенного воздействия. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды Анализ

			стратегических факторов внутренней и внешней среды организации. Взаимодействие факторов внешней среды. Влияние внешней среды на принятие решения фирмы об объеме рынка продаж.
--	--	--	---

\*\* семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

### Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

#### 4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
1.	Стратегический анализ в системе управления организацией	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
2.	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование

\*\*\* самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

## 5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 5.1 Литература:

#### Основная литература

1.Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437776>

#### Дополнительная литература

1.Психология бизнеса : учебник для магистров / Н. Л. Иванова [и др.] ; под общей редакцией Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 509 с. — (Магистр). — ISBN 978-5-9916-2972-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/425882>

2. Макализ Д. Экономика бизнеса: конкуренция, макростабильность и глобализация. — Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний 2015 г.— 698 с. — Электронное издание. — ISBN 978-599632513-9 <https://ibooks.ru/product.php?productid=353359>

### **Литература для самостоятельного изучения**

1. Алехина, Л.Л. Основы менеджмента / Л.Л. Алехина. - М.: КноРус, 2015. - 496 с.
2. Аршунина, Мария Внешняя среда предприятия / Мария Аршунина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. - 220 с.
3. Куафе, Ф. Взаимодействие работа с внешней средой / Ф. Куафе. - Москва: РГГУ, 2018. - 453 с.
4. Мельник, М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации / М.В. Мельник, В.В. Бердников. - М.: Эксмо, 2020. - 560 с.
5. Цымбал, Е. А. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций / Е.А. Цымбал. - М.: Синергия, 2017. - 962 с.
6. Бердников, А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2014. — № 1 (60). — С. 327-330.
7. Основы бизнеса: учебник / коллектив авторов; под ред. А.В. Трачука, Н.В. Линдер. - Москва: КНОРУС, . 2018 - 346 с.
8. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 377 с
9. Друкер П. Эффективное управление бизнесом. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М. Котельниковой. - М.: РАИР-ПРЕСС, 2016.-288 с
- 10.Ефремов В. С. Стратегия развития бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 2006. - 192 с

## **5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения**

### **Обязательное программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Education / Microsoft Windows 7 / Windows Vista Business
2. Office 365 ProPlus, Microsoft Office 2019, Microsoft Office 2016 Professional Plus (Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher) / Microsoft Office 2007 (Word, Excel, Access, PowerPoint)
3. Антиплагиат.ВУЗ

## **5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся**

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)
2. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)
3. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

## **5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

## **5.5. Специальные помещения**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
---	---

Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

### 5.6 Лаборатории и лабораторное оборудование

Для проведения занятий лекционного типа используются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия в виде презентационных материалов, обеспечивающих тематические иллюстрации

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине Современный стратегический анализ:

### 6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком « + »
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	+
	Тестирование	+
	Практические задачи	+
	Оценка контрольных работ (для заочной формы обучения)	+
Промежуточный контроль	Зачет	+



Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования, утвержденными Ученым советом ФГАОУ ВО СГЭУ, протокол № от 31.05.2022; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».

## 6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-3 - способен разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития в соответствии с инновационной политикой организации с целью минимизации издержек производства, улучшения качества продукции и повышения конкурентоспособности на отраслевых рынках

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК 3.1. Знать	ПК 3.2. Уметь	ПК 3.3. Владеть (иметь навыки)
	основы производственной деятельности компании, управления качеством продукции, а также управления инновационным потенциалом организации	разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития в соответствии с инновационной политикой организации	инструментами минимизации рисков производственной и финансовой деятельности
Пороговый	ПК 3з1: знает современные, стратегические, тактические инструменты управления производственной деятельностью предприятия, управления качеством продукции	ПК 3у1: умеет выявлять и оценивать коммерческие риски, применять основные инструменты по управлению ими	ПК 3в1 владеет аналитическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач
Стандартный (в дополнение к пороговому)	ПК 3з2: знает технологии управления инновационным потенциалом компании	ПК 3у2: умеет реализовывать методологию управления коммерческими рисками с целью минимизации их отрицательного влияния на результаты	ПК 3в2: владеет способностью разрабатывать корпоративную стратегию и программы организационного развития в соответствии с инновационной

		деятельности организации	политикой организации
Повышенный	ПК 3з3: знает основные базовые модели разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений	ПК 3у3: умеет разрабатывать инновационную политику организации с целью минимизации издержек производства, влияния рисков, улучшения качества продукции и повышения конкурентоспособности на отраслевых рынках	ПК 3в3: владеет методологией экономического исследования, методами и приемами экономических и управленческих процессов с помощью стандартных моделей, навыками разработки и совершенствования корпоративной культуры, навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей компании для обеспечения стратегического преимущества

### 6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Вид контроля/используемые оценочные средства	
			Текущий	Промежуточный
1	Стратегический анализ в системе управления организацией	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Оценка докладов, Оценка презентаций Тестирование	Зачет
2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Оценка докладов, Оценка презентаций Тестирование	Зачет

## 6.4. Оценочные материалы для текущего контроля

### Примерная тематика докладов

Раздел дисциплины	Темы
Стратегический анализ в системе управления организацией	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Становление системы стратегического управления в развитых странах.</li> <li>2. Становление стратегического управления в России.</li> <li>3. Научный вклад учёных в развитие методологии стратегического управления.</li> <li>4. Особенности деятельности фирмы в условиях глобализации мировых рынков</li> <li>5. Разновидности стратегий антикризисного управления и их характеристика.</li> <li>6. Стратегия выживания отечественных предприятий на мировом рынке.</li> <li>7. Конфликт интересов и его влияние на процесс формирования долгосрочной стратегии фирмы.</li> <li>8. Согласование корпоративных и государственных интересов в рамках программы стратегического развития бизнеса.</li> <li>9. Особенности конкурентного анализа в экономиках разного типа.</li> <li>10. Методы стратегического управления конкурентным потенциалом фирмы.</li> <li>11. Содержание и порядок проведения стратегического анализа издержек.</li> <li>12. Метод CVP в стратегическом анализе производственной деятельности предприятия</li> <li>13. Формирование, оценка и отбор стратегических финансовых альтернатив в антикризисном управлении</li> <li>14. Реализация стратегии фирмы в условиях определённости/неопределённости (по выбору).</li> <li>15. Методика использования теории игр для принятия стратегических управленческих решений.</li> <li>16. Опыт отечественных предприятий в принятии и реализации стратегических управленческих решений (на конкретном примере).</li> <li>17. Задачи стратегического менеджмента и стратегического анализа</li> <li>18. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении в области управления государственными и муниципальными заказами</li> </ol>
Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление реализацией стратегических решений по финансовому оздоровлению предприятия в условиях текущих изменений внешней среды.</li> <li>2. Статистические методы анализа внешней и внутренней среды</li> <li>3. Влияние субъективности на качество стратегического управленческого решения.</li> <li>4. Влияние законов на внешнюю среду организации.</li> <li>5. Влияние цен на внешнюю среду организации</li> <li>6. Факторы международной среды</li> <li>7. Разновидность международного бизнеса организации</li> <li>8. Трудовые ресурсы и на внешняя среда бизнеса организации</li> <li>9. Политическая обстановка в стране как фактор внешней среды бизнеса организации</li> </ol>

	<p>10. Влияние экологического фактора на внешнюю среду бизнеса организации</p> <p>11. Поведение потребителей как фактор внешней среды бизнеса организации</p> <p>12. Реклама как фактор внешней среды бизнеса организации</p> <p>13. Конкуренция как фактор внешней среды бизнеса организации</p> <p>14. Монополия как фактор внешней среды бизнеса организации</p> <p>15. Электронная коммерция как фактор внешней среды бизнеса организации</p> <p>16. Управление реализацией стратегических решений по финансовому оздоровлению предприятия в условиях текущих изменений внешней среды</p>
--	---

### Вопросы для устного/письменного опроса

Раздел дисциплины	Вопросы
Стратегический анализ в системе управления организацией	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие стратегического анализа организации</li> <li>2. Место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента</li> <li>3. Эволюция методов стратегического анализа</li> <li>4. Этапы стратегического анализа</li> <li>5. Инструментарий стратегического анализа</li> <li>6. Пять конкурентных сил Портера</li> <li>7. Оценка стратегических единиц бизнеса (СЕБ) и стратегических зон хозяйствования (СЗХ)</li> <li>8. Формирование стратегических приоритетов организации</li> <li>9. Формы конкуренции</li> <li>10. Теоретические модели конкуренции</li> <li>11. Критерии выбора стратегических альтернатив</li> <li>12. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру</li> </ol>
Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные значимые черты бизнеса: сложность, подвижность, взаимосвязанность, турбулентность, неуправляемость.</li> <li>2. Локальная, глобальная и международная среда бизнеса.</li> <li>3. Среда прямого и косвенного воздействия.</li> <li>4. Взаимодействие факторов внешней среды.</li> <li>5. Внутренняя среда организации: интегрированная модель</li> <li>6. Методика SWOT-анализа</li> <li>7. Методика STEEP-анализа макросреды предприятия</li> <li>8. Портфельный анализ</li> <li>9. Подходы к оптимизации объемов производства с позиции учета внешних факторов работы фирмы.</li> <li>10. Понятия изокосты и изокванты.</li> <li>11. Расчет оптимального объема продаж при условии меняющихся внешних факторов функционирования фирмы.</li> <li>12. Подходы к определению границ бизнеса.</li> <li>13. Клиенты фирмы и их категории.</li> <li>14. Процесс приобретения: рациональный подход, Подход "LFD", Подход "AIDA".</li> <li>15. Анализ внешней среды организации: работа с клиентами</li> </ol>

**Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами)**

укажите задания

1. Стратегия организации

- деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
- практическое использование методологии стратегического управления
- генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
- обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов

2. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

- функциональная стратегия
- бизнес-стратегия
- корпоративная стратегия
- стратегия

3. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации

- функциональная стратегия
- бизнес-стратегия
- корпоративная стратегия
- стратегия

4. Функциональная подсистема является частью:

- стратегического анализа
- математического анализа
- экономического анализа
- технического анализа

5 Анализ стратегических альтернатив входит в категорию

- функциональной подсистемы
- подсистемы принятия решения
- подсистемы информационного обеспечения

6. Качественные методы сбора информации делятся на группы:

- прямые
- линейные
- параллельные
- косвенные
- расширенные

7. При анализе эволюции методов стратегического анализа этап бюджетирования приходится на период

- 1910-1950
- 1950-1970
- 1950-1990
- 1990-2010

8. При анализе эволюции методов стратегического анализа этап долгосрочного планирования приходится на период

- 1910-1950
- 1950-1970
- 1950-1990
- 1990-2010

9. Для проведения стратегического анализа необходимо определить:

- цели предприятия;
- внешние условия работы предприятия для выявления возможностей рисков и потенциальных возможностей;
- ресурсы предприятия для выяснения его сильных и слабых сторон;
- вычислить интеграл

10. Кто разработал главные подходы к формированию стратегии развития деятельности организации?

- Ф. Кафка
- К. Эндрюс
- А. Пушкин
- Л. Толстой

11. К этапам стратегического анализа относятся

- разработка стратегического видения, формулирование миссии и целей организации
- анализ внешней и внутренней среды организации
- совместный анализ деятельности организации
- все вышеперечисленное

12. Классификация целей стратегического анализа может рассматриваться по следующим признакам

- по горизонту целеполагания
- по количеству и характеру
- по приоритетности
- по направленности
- по всем вышеперечисленным направлениям

13. SWOT-анализ впервые был введен

- профессором Кеннетом Эндрюсом
- профессором Л.ж. Дренреком
- профессором А.Н. Лебедевым

14. SWOT-анализ – это

- определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды)
- определение главных показателей работы организации
- выбор основных поставщиков организации
- расчет ключевых показателей работы организации

15. STEP-анализ (или PEST-анализ) – это инструмент изучения макросреды предприятия, который включает в себя

- социальные, технологические, экономические и политические факторы
- социальные, экологические, экономические и политические факторы
- социальные, технологические, экономические и рыночные факторы
- социальные, технологические, экономические, географические и политические факторы

16. Стратегия развития предприятия - это путь ... поставленных целей и реализации задач.  
достижения  
-планирования  
-сбор  
-помощь
17. Стратегическая группа конкурентов это  
- множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты  
- все фирмы, выпускающие подобную продукцию (товары, работы, услуги) в пределах города, где находится фирма  
- все фирмы, реализующие подобную продукцию (работы, услуги)
18. По мнению Майкла Портера, в качестве базовых стратегий развития выступают  
- стратегия низких издержек, стратегия дифференциации и стратегия концентрации  
- стратегия стабилизации, стратегия дифференциации и стратегия концентрации  
- стратегия низких издержек, стратегия выхода и стратегия концентрации
19. Изокоста это  
- прямая, каждая точка которой показывает возможности фирмы удовлетворять потребности покупателей  
- прямая, каждая точка которой показывает, какое сочетание двух факторов производства фирма может приобрести, исходя из своих финансовых возможностей  
-кривая, каждая точка которой показывает, какую выручку фирма может получить при правильном распределении своих ресурсов  
-кривая, каждая точка которой показывает какое соотношение двух факторов производства фирма может использовать для выполнения заданного объема производства
20. . Изокванта это  
- прямая, каждая точка которой показывает возможности фирмы удовлетворять потребности покупателей  
- прямая, каждая точка которой показывает, какое сочетание двух факторов производства фирма может приобрести, исходя из своих финансовых возможностей  
-кривая, каждая точка которой показывает, какую выручку фирма может получить при правильном распределении своих ресурсов  
-кривая, каждая точка которой показывает какое соотношение двух факторов производства фирма может использовать для выполнения заданного объема производства
21. Стратегии «Доминирование по издержкам» заключается в том, что  
- величина издержек, которые несет данное предприятие, находится на более низком уровне, чем у конкурентов  
- величина издержек, которые несет данное предприятие, находится на более низком уровне, чем у фирмы, выпускающей подобную продукцию  
- величина издержек, которые несет данное предприятие, имеет стабильное снижение
22. Глобальная среда- это:  
- наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса.  
- это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации.  
- когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

23. Группы, входящие в глобальную среду бизнеса:

- промышленные
- экономические
- экологические
- химические
- симпатические
- политические

24. К внешней среде бизнеса организации не относится

- клиенты
- конкуренция
- рынок
- производственные издержки

25. К объектам локальной среды бизнеса организации относятся

- потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы
- потребителей, поставщиков, конкурентов, и профсоюзы
- поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы
- маркетологов, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы

26. К какому подходу к совершению покупки относится рационально-чувственное принятие решения?

- AIDA -рациональный
- LFD

27. Системный подход используется при...

- выработке миссии организации
- распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями
- определение оптимального способа решения управленческой задачи
- объяснении характера работ руководителя

28. Что не относится к значимым чертам внешней среды бизнеса организации

- сложность внешней среды
- подвижность внешней среды
- турбулентность внешней среды
- длительность внешней среды

29. Стратегия выживания это

- отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений
- разработка мероприятий, направленных на снижение затрат организации
- стратегия, направленная на сохранение имеющейся емкости рынка

30. Функциональная стратегия это

- стратегия, направленная на улучшение выполнения функциональных обязанностей руководителей подразделений организации
- стратегия, направленная на повышения производительности труда по основному направлению деятельности организации
- усиленное направление развития какого-либо аспекта деятельности предприятия



**Практические задачи (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с электронным изданием, если имеется)**

Раздел дисциплины	Задачи
Стратегический анализ в системе управления организацией	<p>Кейсы</p> <p>1. Проведя маркетинговые исследования, Вы решили создать небольшую фирму по оказанию консалтинговых услуг. У Вас есть прекрасные идеи, но нет опыта их реализации. У Вашего знакомого нет особых идей, но он обладает значительным опытом практической деятельности. Еще один Ваш знакомый имеет средства, которые могли бы пригодиться для реализации проекта, но Вы можете использовать банковский кредит.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какое влияние на работу Вашей фирмы окажет его внешняя среда?</li> <li>2. Какую организационно-правовую форму Вы предпочтете. От чего будет зависеть Ваш выбор?</li> <li>3. Кого и в каком качестве Вы включили бы в предприятие?</li> </ol> <p>2. Вам предстоит участвовать в учредительном собрании небольшой фирмы, которая будет заниматься оптовой торговлей. Какие вопросы на этом собрании придется решать при выборе разных организационно-правовых форм</p> <p>3. Вы решили создать фирму, которая будет заниматься ремонтом автомобилей и реализацией запасных частей к ним. Проведите исследование и оцените, какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на Вашу организацию? Влияют ли на ее работу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Политические факторы, профсоюзы, международные события</li> <li>- Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы</li> <li>- Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители</li> <li>- Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП</li> </ul> <p>Какие элементы внешней среды необходимо оценить в первую очередь?</p> <p>Ситуация для анализа.</p> <p>Кейс «Кризис компании NISSAN» В конце девяностых годов двадцатого столетия дела у Nissan были совсем плохи, компания стала одним из самых слабых звеньев экономики Японии, её убытки росли с каждым годом, а доля рынка компании постоянно уменьшалась. Именно в эти трудные времена владельцы компании и решили обратиться за помощью к Карлосу Гону, который на тот момент считался лучшим антикризисным управляющим в мире. Тогда компании Nissan и Renault вступили в альянс, они обменялись пакетами акций. Так, Renault стал обладателем сорока четырех процентов акций Nissan, а японская компания получила пятнадцать процентов акций Renault. В июне 1999-го года Карлос Гон был переведен в японскую компанию на пост директора по производству, ровно через год он стал президентом Nissan, а в июне</p>

	<p>2001-го года - генеральным директором компании.</p> <p>В Японии бразилец так же стремительно принялся за спасение компании. Уже в первые дни работы на новом месте Карлос Гон пообещал вывести компанию из кризиса всего за три года. Тогда ему мало кто поверил. На удивление, японский гигант автомобилестроения сумел крайне быстро выйти из кризиса, компания выплатила все свои долги на год раньше срока и в рекордно короткое время стала одной из прибыльных компаний мира. Но ничего бы этого не было, если бы в нужное время в компанию не пришел талантливый и очень грамотный управленец Карлос Гон. Когда бразилец взялся за решение проблемы Nissan он знал, что придется туго затянуть пояса. Компания находилась в крайне тяжелой ситуации: спроса на её продукцию не было, да и стремительно надвигающееся банкротство непременно должно было повлечь за собой реструктуризацию бизнеса, которая подразумевала под собой сокращение издержек. Так как первое место среди издержек занимали затраты на персонал, управленцу пришлось массово сокращать рабочих, а это крайне противоречило восточной ментальности да и самому духу корпоративности. Карлос Гон закрыл пять заводов в Японии и уволил около четырнадцати процентов всего персонала компании Nissan. Он увольнял не только обычных рабочих, но также и менеджеров компании. Таким образом, была уволена практически половина управленцев разного уровня. Всего Карлос Гон сократил двадцать одну тысячу рабочих мест из ста пятидесяти тысяч. Радикальные действия бразильского управленца вызвали волну протестов в стране, однако Карлос Гон даже не думал останавливаться. Он продал множество предприятий компании, которые занимались изготовлением комплектующих, сократил часть отделов и увеличил производство в Соединенных Штатах Америки. В Японию он пригласил около тридцати лучших менеджеров по контролю за качеством, а также по логистике из компании Renault. Также Карлос Гон отправил тридцать специалистов по финансам и планированию из японской компании во Францию. Пересмотрев модели автомобилей, которые на тот момент выпускала компания, господин Гон пришел к выводу, что большинство автомобилей Nissan нужно снимать с производства.</p> <p>Вопросы к кейсу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведите анализ стратегии К. Гона и выделите ее сильные и слабые стороны.</li> <li>- Как возможно решить проблемы кросс-культурного характера?</li> <li>- Каково, на ваш взгляд, будущее компании NISSAN?</li> <li>- Найдите альтернативы стратегии г-на Гона.</li> </ul>
<p>Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации</p>	<p>Учебные задания</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите известные Вам подходы к оптимизации объемов производства с позиции учета внешних факторов работы фирмы.</li> <li>2. Проведите расчет оптимального объема продаж при условии меняющихся внешних факторов функционирования фирмы</li> <li>3. Перечислите известные Вам подходы к определению границ</li> </ol>

бизнеса.

4. Что включает в себя модель жизненного цикла работы с клиентом?
5. Какие Вы знаете принципы осуществления оптовой торговли?
6. Назовите основные формы оптовой и розничной торговли.
7. Перечислите методы оптовой продажи товаров со склада.
8. Приведите пример работы конкретной товарной биржи.
9. В чем отличие конкурсов и аукционов
10. Какие виды аукционов Вы знаете?

#### Задачи

1. Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Криминализация общества	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

2 На рынке некоторого товара действуют 14 фирм.

Доля фирмы 1 составляет 15%, фирмы 2 – 10%, фирм 3, 4, 5, 6 – по 8%, фирм 7, 8, 9, 10, 11 – по 6%, фирм – 12, 13 – по 5%, фирмы 14 – 3%.

Рассчитать индекс Херфиндаля-Хиршмана для этих 14 фирм.

Если фирмы 2 и 3 решат объединиться, должны ли государственные органы позволить им объединиться? Слияние разрешается, если индекс не превышает 1900.

3 Группа основателей фирмы начинает свою деятельность и планирует сосредоточить ее на производстве обуви. На первом этапе предусматривается сконцентрировать усилия и средства на узком сегменте – мужской и женской обуви больших размеров. Общее количество потребителей составляет 650000 лиц, среди них 49% - мужчины. Данные проведенных исследований свидетельствуют о том, что количество потребителей, имеющих большой размер, составляет 25% от общего количества взрослого населения.

Фирма решила работать в расчете на потенциального покупателя, доля которого составляет 62% от общего количества потенциальных покупателей со средним достатком, удельный вес которых составляет 40%.

Средняя стоимость одной единицы женской обуви осенне-зимнего

ассортимента – 380 ден. ед., мужской – 280 ден. ед.  
Фирме через год необходимо вернуть кредит в размере 150000 ден. ед. Доля рынка первого года – 25%.  
Определить привлекательность сегмента рынка обуви больших размеров, рассчитав емкость целевого сегмента рынка.

4 Выявить наиболее привлекательный сегмент рынка по количественным параметрам, если известно, что численность населения, проживающего в трех микрорайонах города равна:

- 1-й микрорайон = 17 тыс. чел.,
- 2-й микрорайон = 20 тыс. чел.,
- 3-й микрорайон = 18 тыс. чел.

Ни одна аналогичная фирма не обслуживает 1 микрорайон. Во 2-м микрорайоне действуют 2 аналогичных предприятия с годовым объемом, равным 18,0 тыс. руб., а в 3-м микрорайоне – предприятие с годовым объемом продаж – 17,0 тыс. руб. Рациональный норматив потребления данной продукции на одну тысячу жителей равен 1,3 тыс. руб. Ответ обосновать.

5 В результате усиления конкурентной борьбы возможно следующее снижение цен: на изделие А – 15%, на изделие В – 8%. Себестоимость единицы продукции составляет, соответственно, 450 и 570 руб. Рентабельность выпускаемой продукции по изделию А – 15%, по изделию В – 22%. Выпуск продукции в соответствии с заданием: А – 1274 шт., В – 1124 шт. Определить общий объем потерь от возможного снижения цен.

6 Составить конъюнктурный прогноз развития рынка методом стандартного распределения вероятностей при следующих условиях.

На рынке действует 4 конкурирующих фирмы с объемом продаж анализируемого товара в год:

- Фирма «А» - 2503,3 млн. руб.
- Фирма «Б» - 7806,2 млн. руб.
- Фирма «В» - 5900,4 млн. руб.
- Фирма «Г» - 3504,0 млн. руб.

Рыночный спрос, определенный методом экспертных оценок, составляет 23004,9 млн. руб./год

7 При определении емкости рынка продаж холодильников на основе индекса исследовательской панели получены следующие данные по городу X:

- продажей холодильников в городе занимаются 25 магазинов;
- из них 7 магазинов принимают участие в панельных опросах;
- запас холодильников составил на 1.04. – 250 шт.; на 1.07. – 230 шт.;
- в апреле магазинами было закуплено 220 шт., в мае – 370 шт., в июне – 230 шт. холодильников

Определить индекс панели и емкость рынка холодильников.

8 Определить емкость рынка парикмахерских услуг в городе с населением 300 тыс. чел.

Исходные данные:

1. По данным опроса известно, что среднее количество парикмахерских услуг, приходящиеся на одного человека в год, составляет 2,5 услуги
2. Средневзвешенная цена за единицу услуги равна 1200 руб.

9 Используя метод изокост и изоквант найти оптимальное

соотношение труда и капитала при выпуске заданного объема продукции, если известно, что на вводимые факторы производства фирма может потратить не более 1800 д.е. единица капитала стоит 100 д.е., единица труда стоит 250 д.е. Возможное соотношение труда и капитала для выпуска заданного объема производства представлено в таблице

Кол-во единиц капитала	15	9	6	4	3	2
Кол-во единиц труда	3	4	5	9	15	25

Кейс

«Дерегулирование работы авиалиний»

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джекке из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы — как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат

	<p>Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.</p> <p>Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит:</p> <p>«Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.</p> <p>Проведите анализ влияние внешней среды бизнеса организации на исследуемую ситуацию</p>
--	---

### Тематика контрольных работ

Раздел дисциплины	Темы
Стратегический анализ в системе управления организацией	Современная концепция стратегического анализа: эволюция методов стратегического анализа; этапы стратегического анализа. Понятие стратегии организации. Влияние конкурентной среды на стратегию организации. Анализ стратегического управления в организации. Типы стратегий организации. Анализ формирования стратегии управления. Стратегия как инструмент конкурентоспособного управления
Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	Локальная, глобальная и международная среда организации. Среда прямого и косвенного воздействия. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды Анализ стратегических факторов внутренней и внешней среды организации. Взаимодействие факторов внешней среды. Влияние внешней среды на принятие решения фирмы об объеме рынка продаж.

### 6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

#### Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме зачета

Раздел дисциплины	Вопросы
Стратегический анализ в системе управления организацией	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие стратегического анализа организации</li> <li>2. Место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента</li> <li>3. Эволюция методов стратегического анализа</li> <li>4. Этапы стратегического анализа</li> <li>5. Инструментарий стратегического анализа</li> <li>6. Пять конкурентных сил Портера</li> <li>7. Оценка стратегических единиц бизнеса (СЕБ) и</li> </ol>

	<p>стратегических зон хозяйствования (СЗХ)</p> <p>8. Формирование стратегических приоритетов организации</p> <p>9. Формы конкуренции</p> <p>10. Теоретические модели конкуренции</p> <p>11. Критерии выбора стратегических альтернатив</p> <p>12. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру</p>
Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	<p>1. Основные значимые черты бизнеса: сложность, подвижность, взаимосвязанность, турбулентность, неуправляемость.</p> <p>2. Локальная, глобальная и международная среда бизнеса.</p> <p>3. Среда прямого и косвенного воздействия.</p> <p>4. Взаимодействие факторов внешней среды.</p> <p>5. Внутренняя среда организации: интегрированная модель</p> <p>6. Методика SWOT-анализа</p> <p>7. Методика STEP-анализа макросреды предприятия</p> <p>8. Портфельный анализ</p> <p>9. Подходы к оптимизации объемов производства с позиции учета внешних факторов работы фирмы.</p> <p>10. Понятия изокосты и изокванты.</p> <p>11. Расчет оптимального объема продаж при условии меняющихся внешних факторов функционирования фирмы.</p> <p>12. Подходы к определению границ бизнеса.</p> <p>13. Клиенты фирмы и их категории.</p> <p>14. Процесс приобретения: рациональный подход, Подход "LFD", Подход "AIDA".</p> <p>15. Анализ внешней среды организации: работа с клиентами</p>

#### 6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

##### Шкала и критерии оценивания

Оценка	Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 2-х балльной системы
«зачтено»	ПК-3
«не зачтено»	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне