

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бианкина Елена Олеговна
Должность: Ректор
Дата подписания: 14.04.2023 16:23:03
Уникальный программный ключ:
b2aeadef209e4ec32d89f812db7eed614bb00b0c

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Институт социальных наук»

Утверждаю 
Ректор АНОВО ИСН
Бианкина А.О.
«12» января 2022 г.



Рабочая программа учебной дисциплины (модуля)
«Стратегическое мышление и стратегический анализ»

Код и направление подготовки **38.04.01.Экономика**

Направленность (профиль) программы магистратуры
«**Экономика фирмы**»

Квалификация (степень) выпускника «**магистр**»

Форма обучения **очная**

Москва
2022

1. Сведения о дисциплине (модуле) из учебного плана

- Индекс и наименование дисциплины: Б1.В.09. Стратегическое мышление и стратегический анализ.
- Дисциплина изучается в 4-м семестре.
- Форма контроля: экзамен (4 семестр).

2. Цель освоения дисциплины (модуля)

Формирование у обучающихся аналитического, творческого мышления путем усвоения методологических основ и приобретения практических навыков стратегического анализа на предприятии, необходимых в профессиональной деятельности.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной профессиональной образовательной программы (ОПОП)

Учебная дисциплина «Стратегическое мышление и стратегический анализ» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули) учебного плана (Б1.В.09).

4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие

универсальной компетенции:

– способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий (УК-1);

профессиональной компетенции:

– способен самостоятельно осуществлять подготовку заданий и проектных решений по реализации результатов бизнес-анализа, оценивать эффективность инновационных проектов и разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы (ПК-4).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

– методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для проведения стратегического анализа на предприятии;

- основные способы прогнозной аналитики;
- особенности стратегического мышления в бизнесе.

уметь:

- ставить цели системы поддержки принятия решений, отличать информационные потоки предприятия и определять информационную роль руководителя;
- формулировать стратегические задачи в условиях неопределённости;
- уметь создавать видение будущего и увязывать его с целеполаганием, стратегическими альтернативами и стратегическими вызовами;
- системно описывать деятельность организации в контексте внешнего окружения в формате бизнес-модели, а также обосновывать стратегическую инициативу во взаимосвязи маркетинговых, операционных и финансовых параметров.

владеть:

- навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;
- навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы.

5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы (108 часов). Из 108 часов *на контактную работу* отводится 25 часов (лекции – 10 часов, практические занятия – 14 часов (10 часов из них в форме практической подготовки), консультация – 1 час), *на самостоятельную работу* – 47 час (26 часов из них в форме практической подготовки), на контроль – 36 часов.

Распределение часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, по разделам и темам дисциплины приведено в таблице 1 и таблице 2 соответственно.

Таблица 1

№ п/	Наименование раздела дис-	Семестр	Виды учебной работы (в академических часах)
------	---------------------------	---------	---

п	дисциплины		Лекции	Практические занятия, семинарские занятия	Консультация	Самостоятельная работа	Контроль (зачет, зачет с оценкой, экзамен)
1	Введение в стратегическое мышление	4	2	2		10	36
2	Стратегический процесс	4	2	4		12	
3	Бизнес-модель и системное описание бизнеса	4	2	4		12	
4	Стратегический анализ и ориентирование в ситуации	4	4	4		13	
Всего за 4 семестр			10	14	1	47	36
Итого (включая итоговый контроль)			108				

Таблица 2

№ п/п	Наименование раздела и темы дисциплины	Виды учебной работы (в академических часах)				
		Лекции	Практические занятия, семинарские занятия	Консультация	Самостоятельная работа	Контроль (зачет, зачет с оценкой, экзамен)
1	Введение в стратегическое мышление	2	4		12	36
1.1	Структура и содержание стратегического управления	1	2		6	
1.2	Эволюционные изменения моделей стратегического управления организаций	1	2		6	
2	Стратегический процесс	2	4		12	
2.1	Основные составляющие внутреннего анализа и их содержание	0,5	1		4	
2.2	Конкурентный анализ	1	2		4	
2.3	Методы анализа потребителей	0,5	1		4	
3	Бизнес-модель и системное описание бизнеса	2	4		12	
3.1	Классические матричные схемы портфельного анализа	1	2		6	
3.2	Современные разработки в области портфельного анализа	1	2		6	
4	Стратегический анализ и ориентирование в ситуации	4	4		13	

№ п/п	Наименование раздела и темы дисциплины	Виды учебной работы (в академических часах)				
		Лекции	Практические занятия, семинарские занятия	Консультация	Самостоятельная работа	Контроль (зачет, зачет с оценкой, экзамен)
4.1	Типы стратегии развития бизнеса	1	-		4	
4.2	Виды корпоративных стратегий	2	2		4	
4.3	Условия и процесс реализации стратегии	1	2		5	
	Итого:	10	14	1	47	36
	Итого (включая итоговый контроль):	108				

Содержание дисциплины (модуля)

В таблице 3 представлено содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам).

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела и темы дисциплины	Содержание темы (раздела)
1	Введение в стратегическое мышление	
1.1	Структура и содержание стратегического управления	Особенности и преимущества стратегического управления. Структура и содержание стратегического управления. Основные понятия в области стратегического управления: философия компании (ключевые ценности и убеждения), видение, миссия, цели, стратегия. Основные подходы к разработке стратегии. Уровни стратегического управления: корпоративная (портфельная) стратегия, конкурентная (деловая) стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Характеристика и основные этапы процесса стратегического управления. Оперативное и стратегическое управление: сферы применения, общие и отличительные особенности. Особенности стратегических решений: стратегический план. Составляющие стратегического плана: видение, стратегия, тактика. Корпоративная миссия: подходы к формированию, типы миссий. Требования к формулированию миссии. Понятие и виды целей. Понятие заинтересованных лиц и их роль (акционеры,

№ п/п	Наименование раздела и темы дисциплины	Содержание темы (раздела)
		менеджеры, служащие, поставщики, потребители, правительство, профсоюзы, организации по защите окружающей среды и др.) в формировании целей организации.
1.2	Эволюционные изменения моделей стратегического управления организаций	Эволюционные изменения моделей стратегического управления организаций (четыре периода): реакционный стиль управления, модель «специального управления», планирование, стратегическое управление).
2	Стратегический процесс	
2.1	Основные составляющие внутреннего анализа и их содержание	<p>Понятие «внешняя среда организации». Факторы внешней среды и их классификация. Методы анализа внешней среды: -анализ общей окружающей среды(СТЕЕР-анализ)), -анализ сценария, -анализ посредников; Метод отраслевого анализа - «Модель 5-ти факторов М.Портера». Построение и применение модели 5-ти факторов М.Портера». Метод отраслевого анализа –«Модель стратегических групп». Понятие стратегической группы и стратегической карты. Построение и применение модели стратегических групп. Цели стратегического анализа внутренней среды. Основные составляющие внутреннего анализа и их содержание. Понятие «ключевая компетенция» и его сущность, источники формирования. Стратегический метод – «Анализ стоимостных цепочек». Понятие «цепочка ценностей» и его сущность. Основные составляющие цепочки ценностей. Стратегический метод – «SWOT – анализ».</p>
2.2	Конкурентный анализ	Конкурентный анализ: процесс применения метода, его преимущества и недостатки.
2.3	Методы анализа потребителей	<p>Анализ сегментации покупателей: процесс применения метода, его преимущества и недостатки. Анализ покупательской ценности: процесс применения метода, его преимущества и недостатки. Анализ функциональных возможностей и ресурсов: процесс применения метода, его преимущества и недостатки.</p>
3	Бизнес-модель и системное описание бизнеса	
3.1	Классические матричные схемы портфельного анализа	Понятие «стратегическая бизнес единица». Понятие «бизнес-портфель». Понятие диверсификации. Оценка диверсифицированного бизнес -

№ п/п	Наименование раздела и темы дисциплины	Содержание темы (раздела)
		портфеля с использованием матричного анализа. Классические матричные схемы портфельного анализа: Матрица БКГ (Boston Consulting Group growth – sharematrix), модифицированная матрица БКГ, Матрица Модель Дженерал Электрик – МакКинзи (GeneralElectric - McKinsey&Co.)
3.2	Современные разработки в области портфельного анализа	Современные разработки в области портфельного анализа. Особенности применения, преимущества и недостатки различных моделей портфельного анализа
4	Стратегический анализ и ориентирование в ситуации	
4.1	Типы стратегии развития бизнеса	Типы стратегии развития бизнеса: роста, ухода и поддержания развития организации
4.2	Виды корпоративных стратегий	Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Конкурентные стратегии М. Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Особенности использования стратегии «первопроходца» (стратегия раннего выхода на рынок). Стратегии слияния и поглощения. Стратегии на различных стадиях жизненного цикла организации. Выбор и оценка стратегии по А. Томпсону и А. Стрикленду. Стратегии ведения «конкурентных войн»: оборонительные и наступательные стратегии
4.3	Условия и процесс реализации стратегии	Условия реализации стратегии – модель «7 S». Основные задачи на этапе реализации стратегии. Процесс реализации стратегии: политика, тактика, процедуры, правила как элементы реализации стратегии. Последовательность разработки бюджета. Основные составляющие и требования к разработке бизнес-планов. Принципы осуществления стратегического контроля

6. Образовательные технологии

С целью формирования и развития профессиональных навыков магистрантов в учебном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

Теоретический материал (за исключением вопросов, выносимых на самостоятельное изучение) изучается как на лекциях, так и на практических занятиях.

Закрепление изученного теоретического материала и овладение навыками использования этого теоретического материала при подготовке к практическим занятиям происходит в результате проработки конспектов лекций, изучения

учебной литературы, выполнения заданий, выносимых на самостоятельное выполнение. В учебном процессе при изучении дисциплины используются информационно-коммуникационных образовательных технологий.

7. Самостоятельная работа обучающихся

Из 47 часов самостоятельной работы 26 часов реализуется в форме практической подготовки.

Таблица 4

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы	Объем (в академических часах)
1	Введение в стратегическое мышление	Изучение отдельных теоретических вопросов по предлагаемой литературе	10
2	Стратегический процесс	Изучение отдельных теоретических вопросов по предлагаемой литературе и самостоятельного решения кейс-заданий с дальнейшим их разбором или обсуждением на аудиторных занятиях	12
3	Бизнес-модель и системное описание бизнеса	Изучение отдельных теоретических вопросов по предлагаемой литературе и самостоятельного решения кейс-заданий с дальнейшим их разбором или обсуждением на аудиторных занятиях	12
4	Стратегический анализ и ориентирование в ситуации	Изучение отдельных теоретических вопросов по предлагаемой литературе и самостоятельного решения кейс-заданий с дальнейшим их разбором или обсуждением на аудиторных занятиях	13

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

- основная и дополнительная литература по дисциплине;
- интернет-ресурсы;
- конспекты лекций;
- материалы практических занятий (включая презентации).

8. Оценочные и методические материалы

В таблице 5 приведены средства оценивания *текущего контроля*.

Таблица 5

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Оценочные средства текущего контроля
-------	---------------------------------	--------------------------------------

1	Введение в стратегическое	Практические контрольные задания
---	---------------------------	----------------------------------

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Оценочные средства текущего контроля
	мышление	Кейс-задание
2	Стратегический процесс	Практические контрольные задания Кейс-задание
3	Бизнес-модель и системное описание бизнеса	Практические контрольные задания Кейс-задание
4	Стратегический анализ и ориентирование в ситуации	Кейс-задание

Формируемые компетенции

Таблица 6

Перечень формируемых компетенций	Формируемые элементы компетенции	Индикаторы достижения компетенций
способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1)	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для проведения стратегического анализа на предприятии <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ставить цели системы поддержки принятия решений, отличать информационные потоки предприятия и определять информационную роль руководителя; - формулировать стратегические задачи в условиях неопределённости; <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками организации работ по подготовке стратегических изменений 	<p>УК-1.1. Выявляет проблемную ситуацию в процессе анализа проблемы, определяет этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов.</p> <p>УК-1.2. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации.</p> <p>УК-1.3. Рассматривает различные варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода, оценивает их преимущества и риски.</p> <p>УК-1.4. Грамотно, логично, аргументировано формулирует собственные суждения и оценки. Предлагает стратегию действий.</p> <p>УК-1.5. Определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации.</p>
способен самостоятельно осуществлять подготовку заданий и проектных решений по реализации результатов бизнес-анализа,	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные способы прогнозной аналитики; – особенности стратегическо- 	<p>ПК 4.1. Знает порядок разработки заданий и проектных решений в соответствии с отраслевой направленностью; порядок разработки</p>

Перечень формируемых компетенций	Формируемые элементы компетенции	Индикаторы достижения компетенций
оценивать эффективность инновационных проектов и разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы (ПК-4)	<p>го мышления в бизнесе.</p> <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> –уметь создавать видение будущего и увязывать его с целеполаганием, стратегически альтернативами и стратегическими вызовами; –системно описывать деятельность организации в контексте внешнего окружения в формате бизнес-модели, а также обосновывать стратегическую инициативу во взаимосвязи маркетинговых, операционных и финансовых параметров. <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации; – навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы. 	<p>стратегических и тактических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности фирмы</p> <p>ПК 4.2. Умеет самостоятельно готовить задания и проектные решения по результатам бизнес-анализа; оценивать эффективность решений и инновационных проектов</p> <p>ПК 4.3. Владеет навыками разработки методических и нормативных документов на основе результатов проведенных исследований</p>

Уровень сформированности компетенции

Типовые задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Примеры практических контрольных заданий

Тема 1. Введение в стратегическое мышление

Цель занятия: научить собирать и систематизировать правильную информацию для принятия решений и воплощать эти решения в действия.

Задание 1.

Изучив конкретную ситуацию, определить миссию организации, учитывая следующие теоретические положения.

Миссия - это предназначение, смысл существования организации, отличие ее от подобных организаций.

Формулировка миссии должна содержать:

- общие ценности и принципы;
- определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, методы завоевания рынка;
- состояние внешней среды организации;
- ресурсы, которые она может использовать для достижения своих целей;
- требования и претензии заинтересованных сторон (работников, акционеров, потребителей, общественных организаций);
- отношение к росту, инновации и т.д.
- отличительные особенности организации.

Ситуация для обсуждения:

Рассмотрим развитие предприятия общественного питания на российском рынке на примере сети предприятий «Макдоналдс». Сети предприятий питания имеют единый центр управления, централизованное снабжение продуктами, сырьем и полуфабрикатами, стандартизированное меню с относительно ограниченным ассортиментом. Принято различать региональные, национальные и международные сети. Находясь в составе ресторанной сети, заведения быстрого питания пытаются добиться однообразия всех элементов функционирования, поскольку стандартизация облегчает распространение позитивного опыта и повышает производительность труда. Важно, чтобы потребители знали, что позитивный опыт, достигнутый на одном предприятии, будет распространен по всей сети, независимо от места расположения ресторанов.

Одной из наиболее крупных международных ресторанных сетей является компания «Макдоналдс». Она является лидером по стоимости бренда на мировом рынке индустрии быстрого питания (таблица).

Рейтинг самых дорогих брендов среди ресторанов быстрого питания*

Место	Бренд	Стоимость бренда в 2011г., млрд.долл.	Изменение к стоимости 2010,%
1	«Макдоналдс»	81,016	23
2	«Сабвей»	14,306	19
3	«Старбакс»	11,901	40
4	«КФС»	8,216	15

5	«Пицца Хат»	5,305	58
6	«Тим Хортонс»	2,678	-17
7	«Вендис»	1,994	-20
8	«Бургер Кинг»	1,931	9
9	«Тако Белл»	1,873	2
10	«Доминос Пицца»	0,620	н/д

*Источник: составлено по данным <http://www.brandz.com/output/> – Официальный сайт компании «Брендс»

В настоящее время успех ресторанных сетей США связан, прежде всего, с грамотно разработанной бизнес-политикой, четко продуманными стратегиями, детальным анализом рынка потребителей принимающей стороны, внедрением предприятий на новые рынки и контролем их последующей работы. Одной из наиболее популярных стратегий, используемой ресторанами быстрого питания, является франчайзинг. С середины 50-х гг. XX в. франчайзинг изменил темпы развития большинства компаний сначала в США, а затем и более чем в 100 странах мира.

В рейтинге 10 крупнейших франчайзинговых компаний различных отраслей, представленном исследовательским агентством «ФранчайзиДирект» («Franchaisedirect») за 2010 г., «Макдоналдс» занимает первое место.

Компания «Макдоналдс» является крупнейшей сетью ресторанов быстрого питания. Основной стратегией её распространения в мире является франчайзинг. Изначально до 1967 г. компания развивалась по территории США. Основным фактором развития являлся инфраструктурный (в частности транспортный) и социально-демографический (высокая концентрация людей со средним достатком, нехваткой свободного времени на приготовление пищи). С 1952 по 1954 г., прослеживается небольшой сдвиг в распределении факторов, лидирующим становится социально-демографический. Инфраструктурный (транспортный) фактор становится вспомогательным. С 1955 по 1967 «Макдоналдс» имеет следующие векторы развития: большая концентрация ресторанов происходит на северо-востоке страны, в таких штатах, как Иллинойс, Индиана, продолжается открытие новых ресторанов на юго-западе страны в штате Калифорния и на юге в штате Техас. Рестораны появляются в крупных городах страны. Основным фактором в

это время становится социально-демографический. В это же время компания выходит на международный рынок. Основным фактором становится социально-экономический. Изначально «Макдоналдс» открывался на зависимых от США территориях. Далее сеть стала расширяться и распространяться в такие страны, где экономика обладала наибольшим потенциалом. Если рассмотреть открытие ресторанов «Макдоналдс» по регионам мира, можно сделать вывод о том, что сеть распространялась из Северной Америки, стран Карибского бассейна и Центральной Америки в Австралию и Океанию, далее в страны Азии, Европы, Южной Америки и, последний макрорегион, где были открыты рестораны – Африка. На современном этапе развития компании «Макдоналдс» основными факторами являются экономическое состояние стран и перспективы их экономического развития.

На текущий момент сеть ресторанов «Макдоналдс» в России развивается достаточно быстрыми темпами. Это особенно видно по количеству заявлений о приеме на работу (таблица)

Потребности и источники в персонале компании «Макдоналдс»

	АНКЕТЫ	ПРИЕМ	Конкурс на место
2010	103 004	22 247	4,6
2011	117 021	25 035	4,6
2012	95 131	20 908	4,5

Основными стимулирующими моментами при устройстве на работу в рестораны «Макдоналдс» является стабильная заработная плата и карьерный рост. Если рассматривать ставки заработной платы в сравнении с основными конкурентами, то в Макдоналдс ставка выше, чем в Шоколаднице, Спортмастере. Это преимущество является одним из значимых мотиваторов, чтобы устроиться на работу в Макдоналдс, а не к конкурентам.

Основными факторами влияющими на рост заработной платы является макроэкономические составляющие (темпы инфляции, ситуация на региональных потребительских рынках и т.д.), а также внутренняя среда компании. Заработная плата напрямую связана с показателями производительности труда.

И, в заключение, можно отметить, что успех сети ресторанов «Макдоналдс» на российском потребительском рынке, связан с расчетом такого показателя эффективности, как GСРН. Рассчитывается данный показатель как отношение количества заказов к часам хронокартников.

Исходя из вышеизложенного, можно констатировать достаточно стабильное положение компании «Макдоналдс» на российском рынке общественного питания, что позволяет говорить и об успешной географической экспансии сети ресторанов.

Задание 2.

Определить цели организации, конкретизирующие миссию (задание 1). Построить «дерево целей».

Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям:

- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- согласованность;
- приемлемость.

Пространство определения целей:

1. Положение на рынке. Определяется позиция организации по отношению к конкурентам (доля рынка, конкурентные преимущества).

2. **Инновации.** Устанавливаются новые способы ведения бизнеса, производство новых товаров, услуг, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, изменение организации производства.

3. **Производительность.** Определяются цели относительно эффективности использования ресурсов (издержки на единицу продукции, фондоотдача, объем выпуска в единицу времени и т.п.).

4. **Ресурсы.** Сравняется наличный уровень ресурсов (материально-производственных запасов, оборудования, денежных средств) с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5. **Доходность (прибыльность).** Формулируется способность организации получать прибыль. Цели, связанные с доходностью, обычно указываются в количественных показателях.

6. **Управление.** Указываются цели, связанные с изменением организационной структуры управления, совершенствованием коммуникаций и информационного обеспечения, внедрением информационных систем, изменением организационной культуры. Кроме того, указываются цели персональных достижений менеджеров и организации в целом.

7. **Персонал.** Цели отражают способы мотивации работающих: повышение заработной платы, улучшение условий и содержательности труда, возможности развития персонала.

8. **Социальная ответственность.** Понимается как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Устанавливаются цели, связанные с благотворительностью, обеспечением общества качественными товарами, формированием благоприятной экологической среды, решением социальных проблем и т.п.

ПРИМЕЧАНИЕ. При отсутствии необходимых числовых данных в ситуации цели устанавливаются на качественном уровне.

Построение «дерева целей».

Основные правила построения «дерева целей»:

- на каждом уровне совокупность подцелей должна быть остаточной для описания цели;
- разделение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции;
- каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности - отделу, бюро, подразделению, исполнителю.

При выполнении Задания 2 целесообразно выделять следующие уровни:

- главная цель (миссия);
- цели (уровень организации в целом);
- подцели первого уровня (отделы, подразделения);
- подцели второго уровня (группы, исполнители).

Возможно более подробное деление.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое миссия организации? Ее характерные особенности.
2. В чем отличие миссии от целей?
3. Какие требования предъявляются к формулировке целей?
4. Для каких сфер деятельности организаций устанавливаются цели?
5. Что такое "дерево целей"?
6. Правила построения "дерева целей"?

Критерии оценивания практических контрольных заданий

При оценке контрольных задач используется следующая шкала:

5 баллов – задачи (задания) полностью решены, в процессе решения не допущено ошибок;

4 балла – задачи (задания) раскрыты хорошо, но имеются некоторые недостатки, неточности;

3 балла – задачи (задания) раскрыты удовлетворительно, имеются существенные недостатки по полноте и содержанию решения;

2 балла – задачи (задания) раскрыты неудовлетворительно с точки зрения полноты и глубины решения;

1 балл – решение задач начато, но не закончено;

0 баллов – магистрант к выполнению задания не приступал.

Примерные кейс-задания

Кейс-задание: ОАО «Петербургский трамвайно-механический завод»: выработка стратегии развития

Обучающие цели кейса:

1) укрепить навыки магистрантов проведения SWOT-анализа, дать возможность изучить особенности отрасли, познакомиться с тенденциями и факторами его развития;

2) развить навыки магистрантов в анализе основных организационных патологий компании, столкнувшейся с серьезными проблемами;

3) развить навыки в анализе «силового поля» компании, выделении основных причин сопротивления изменениям и методам преодоления такого сопротивления;

4) повысить способность к анализу лидерского потенциала компании и выработки путей его развития;

5) развить навыки анализа мотивации в условиях трудностей функционирования и подготовки к преобразованиям производственной компании.

Проблемная ситуация:

ОАО «Петербургский трамвайно-механический завод», являющийся одним из крупнейших производителей трамвайных вагонов в России, несколько последних лет находится на грани выживания и функционирует только за счет ремонта

трамваев Санкт-Петербурга и небольшого количества заказов, нерегулярно поступающих из нескольких городов. В начале 2004 г. завод был вынужден практически остановить свою производственную деятельность. Необходимо решить две основные задачи: как поддержать дальнейшее функционирование компании и в каком направлении развиваться.

Вопросы для обсуждения:

1. Осуществите SWOT-анализ компании ОАО «ПТМЗ». Проанализируйте возможность выбора стратегии диверсификации.
2. Выделите организационные патологии компании. Проведите их классификацию.
3. Проведите анализ «силового поля» компании.
4. Проведите анализ и разработайте программу развития лидерского потенциала компании в связи с программой преобразований.
5. Как влияет состояние трудовой мотивации на функционирование и развитие компании?

Кейс-задание: Маркетинговая стратегия торговой сети «Пятерочка» и региональное развитие

Обучающие цели кейса:

- 1) дать магистрантам представление об истории развития сети «Пятерочка» и приемах завоевания региональных рынков;
- 2) выявить ключевые факторы успеха сети «Пятерочка» в работе с региональными партнерами;
- 3) проанализировать решения, связанные с выбором региона, определения товарной и ценовой политики розничной сети;
- 4) оценить эффективность используемой «Пятерочкой» региональной стратегии и сформулировать альтернативную стратегию регионального развития.

Проблемная ситуация

ООО «Агроторг», являющийся крупнейшим российским ритейлером, столкнулся с необходимостью разработки альтернативной стратегии регионального развития с учетом специфики регионов и усиления конкуренции.

Вопросы для обсуждения

1. Как бы Вы сформулировали стратегию развития сети «Пятерочка» до настоящего момента? Сформулируйте альтернативные стратегии развития сети «Пятерочка» на будущее.
2. В чем состоит специфика российских регионов? Какие показатели используются для оценки емкости рынка регионов?
3. Дайте характеристику основным форматам розничной продовольственной торговли. Почему сеть «Пятерочка» считает, что она не имеет серьезных конкурирующих форматов в магазинной торговле?
4. Действительно ли франчайзинг обеспечивает быстрый рост количества

магазинов и оборотов без значительных инвестиций. Перечислите основные элементы франшизы в розничной торговле и особенности их использования сетью «Пятерочка».

5. Опишите схему выхода розничной сети в регионы: какие решения принимаются, когда и почему? Как осуществляется поиск партнеров для организации сети и обеспечения поставок в регионах?

Критерии оценивания кейс-заданий

При оценке кейс-задания используется следующая шкала:

5 баллов – кейс-задание полностью решено, в процессе решения разработаны критерии для проверки правильности разработанного решения, найдены альтернативные направления, разработан перечень практических мероприятий по реализации предлагаемого решения;

4 балла – кейс-задание раскрыто хорошо, в процессе решения разработаны критерии для проверки правильности разработанного решения, частично разработан перечень практических мероприятий по реализации предлагаемого решения;

3 балла – кейс-задание раскрыто удовлетворительно, имеются существенные недостатки по полноте и содержанию решения, магистрант затрудняется предложить мероприятия по реализации разработанных решений;

2 балла – кейс-задание раскрыто неудовлетворительно с точки зрения полноты и глубины решения;

1 балл – решение кейс-задание начато, но не закончено;

0 баллов – магистрант к выполнению кейс-задания не приступал.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на итоговом контроле (промежуточной аттестации).

Вопросы к экзамену (4-й семестр)

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Место стратегического управления в системе управленческих дисциплин
3. Основные концепции стратегического управления.
4. Структура и характеристики внутренней среды организации.
5. Структура и характеристики внешней среды организации.
6. Основные различия стратегического и оперативного управления.
7. Особенности стратегического управления.
8. Разработка стратегического видения и миссии организации.
9. Определение стратегических целей организации.
10. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
11. Разработка конкурентной стратегии организации.
12. Понятие стратегии. Иерархия стратегий.

13. Т
И
П
Ы

Б
И
З

14. Оценка эффективности стратегии.
15. Стратегический контроль за выполнением стратегии.
16. Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
17. Цепочки ценности М. Портера.
18. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
19. Система ценностей М. Портера.
20. Методика PEST-анализа.
21. Стратегические изменения и их возможные варианты.
22. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
23. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
24. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост-доля рынка»
25. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
26. Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
27. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
28. Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи
29. Методика структурирования целей организации.
30. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.

Примеры кейс-заданий к промежуточной аттестации

Кейс 1.

Российское предприятие ОАО "Ремонтный завод "Энергомеханика"" с численностью персонала около 700 человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчики завода - крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.). Завод имеет квалифицированный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить некоторые особенно сложные виды работ непосредственно у заказчиков. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода. После распада СССР завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. Большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается по средствам бартера и взаимозачетами. Число заказчиков неуклонно снижалось. По мнению руководителей, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями). Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. Были сформулированы миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, осуществлять инвестиции (за счет внутренних резервов)

развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и соблюдению сроков оформления и выполнения, привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, активизировать усилия по поиску заказчиков из стран "ближнего зарубежья" и соседних стран "дальнего зарубежья" (Польша, Чехия, Болгария и т.п.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое. Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода - оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика.

Вопросы и задания.

1. Сформулируйте миссию предприятия, стратегические и финансовые цели?
2. Сделайте оценку внешней среды организации и выделите наиболее существенные факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия?
3. Назовите группы заинтересованные в развитии предприятия?
4. Определите стержневые компетенции предприятия?
5. Какую конкурентную стратегию предполагало использовать предприятие?
6. Как изменение стратегии развития предприятия отразилось на организационной структуре? Целесообразно ли проводить какие-либо изменения данной структуры? Почему?
7. Проанализируйте стратегию предприятия в области маркетинговой деятельности.

Кейс 2.

ООО "Российские колбасы" в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

Основные конкуренты предприятия - крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей. Развитие предприятия шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем, вот это» было главным инструментом стратегического планирования. Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент.

Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало. Проблемы начинались при последующей совместной работе. Начинались споры о направлени-

ях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора, что привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга.

Для решения конфликта было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы и задания.

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Критерии оценивания экзамена

Каждый обучающийся на экзамене получает билет, содержащий один теоретический вопрос и одно кейс-задание по дисциплине. Баллы начисляются следующим образом:

26–30 баллов – знает в полном объеме основные виды и способы разработки стратегии поведения фирм; направления формирования деятельности хозяйствующих субъектов на различных рынках. Умеет в полной мере разрабатывать стратегии поведения фирмы на различных типах рынков. Владеет навыками разработки стратегии поведения фирм на различных рынках.

16–25 баллов – знает способы и алгоритм разработки стратегий поведения фирм. Умеет разрабатывать отдельные стратегии поведения предприятий на различных рынках. Владеет общими навыками разработки стратегии поведения фирм на различных рынках.

1–15 баллов – знает некоторые виды и способы разработки стратегий поведения фирм на некоторых рынках. Умеет формировать общую идею поведения фирмы на различных рынках. Владеет общими принципами разработки стратегии поведения фирм на различных рынках.

9. Курсовая работа

Выполнение курсовой работы учебным планом не предусмотрено.

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Воловиков, Б. П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа : монография / Б. П. Воловиков. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 226 с. - ISBN 978-5-16-010608-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989366>
2. Молоканов, М. В. Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное: практическое руководство / М. В. Молоканов. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 368 с. - (Бизнес-психология). - ISBN 978-5-4461-1509-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817691>
3. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник для студентов высших учебных заведений / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 255с. – ISBN978-5-16-005655-5

Дополнительная литература

1. Рыжикова, Т.Н. Анализ деятельности конкурентов[Электронный ресурс]: Учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 267 с. - ISBN 978-5-16-010215-3. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/477361>
2. Бизнес-планирование[Электронный ресурс]: учебник / под ред. проф. Т.Г.Попадюк, проф. В.Я.Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. - 296 с. – ISBN 978-5-9558-0270-1. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/950074>
3. Шатрова, А.П. Стратегическое развитие предприятий гостиничных услуг на основе репутационного потенциала[Электронный ресурс]: Монография / Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Шатрова А.П. - Краснояр.:СФУ, 2016. - 160с. - ISBN 978-5-7638-3480-2. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967021>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Современные профессиональные базы данных:

1. РосБизнесКонсалтинг – www.rbc.ru
2. Развитие бизнеса – www.devbusiness.ru
3. Управленческий консалтинг – www.m-consult.narod.ru

Информационные справочные системы:

1. <http://znanium.com> – электронная библиотечная система Znanium.com.
2. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - Электронная библиотека eLIBRARY.ru

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Необходимы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную среду организации.

Программное обеспечение:

- программа для чтения файлов с расширением «.pdf» (AdobeReader);
- программа для чтения и редактирования файлов с расширением «.doc» (MicrosoftWord);
- программа для чтения и редактирования файлов с расширением «.xls» (MicrosoftExcel);
- программа для чтения и редактирования файлов с расширением «.ppt» (MicrosoftPowerPoint).

12. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Обучение по курсу предполагает чтение лекций, проведение практических занятий, а также самостоятельную работу магистранта. На практических занятиях разбираются теоретические вопросы учебной дисциплины, а также решаются практические задания.

Овладение знаниями по курсу предполагает посещение лекций и практических занятий, проводимых под руководством преподавателя, а также активную самостоятельную работу.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, рефератов, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности магистрантов по изучаемой дисциплине.

Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения магистрантов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим магистрантам. В целях контроля подготовленности магистрантов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний, с применением перечисленных выше оценочных материалов.

При подготовке к практическому занятию, обучающиеся имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем магистранты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы обучающихся преподаватель оценивает в конце занятия, выставя текущие оценки. Обучающийся имеет право ознакомиться с ними.

Аннотация
рабочей программы учебной дисциплины (модуля)
«Стратегическое мышление и стратегический анализ»

Цель освоения дисциплины (модуля):

Формирование у обучающихся аналитического, творческого мышления путем усвоения методологических основ и приобретения практических навыков стратегического анализа на предприятии, необходимых в профессиональной деятельности.

Место дисциплины (модуля) в структуре основной профессиональной образовательной программы (ОПОП): дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули) учебного плана (Б1.В.09).

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с результатами освоения ОПОП

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие:

универсальной компетенции:

– способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий (УК-1);

профессиональной компетенции:

– способен самостоятельно осуществлять подготовку заданий и проектных решений по реализации результатов бизнес-анализа, оценивать эффективность инновационных проектов и разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы (ПК-4).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для проведения стратегического анализа на предприятии;
- основные способы прогнозной аналитики;
- особенности стратегического мышления в бизнесе.

уметь:

- ставить цели системы поддержки принятия решений, отличать информационные потоки предприятия и определять информационную роль руководителя;
- формулировать стратегические задачи в условиях неопределённости;
- уметь создавать видение будущего и увязывать его с целеполаганием, стратегическими альтернативами и стратегическими вызовами;
- системно описывать деятельность организации в контексте внешнего окружения в формате бизнес-модели, а также обосновывать стратегическую инициативу во взаимосвязи маркетинговых, операционных и финансовых параметров.

владеть:

- навыками организации работ по подготовке стратегических изменений;
- навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации;
- навыками выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы.

Объем дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы (108 часов).

Семестр – 4.

Форма контроля – экзамен (4 семестр).

Основные разделы дисциплины:

1. Введение в стратегическое мышление
2. Стратегический процесс
3. Бизнес-модель и системное описание бизнеса
4. Стратегический анализ и ориентирование в ситуации