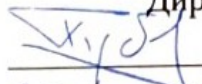


**УТВЕРЖДАЮ**

  
Директор филиала  
Т.А. Хубаев  
« 30 » 06 2023 г.

**Приложение к рабочей программе дисциплины**

**Современный стратегический анализ**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент,

Направленность программы магистратуры: «Корпоративное управление»

2023

(год утверждения программы)

Одобрено заседанием кафедры «Менеджмент»  
(протокол от «23» июня 2023 г. № 11)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	3
2. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	10
3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	11
4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	11
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	45
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения.....	45
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	45
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	45
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	45

## **1.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

### ***Вопросы для подготовки к экзамену***

1. Общая характеристика стратегического менеджмента.
2. Предпосылки возникновения, понятие и сущность стратегического управления.
3. Основные понятия стратегического менеджмента.
4. Основные этапы стратегического менеджмента.
5. Критерии формулирования миссии организации и требования к системе целей.
6. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления.
7. Среда организации как объект анализа.
8. Внешняя среда, ее структура и свойства.
9. Источники и методы сбора информации о внешней среде организации.
10. Понятие и основное содержание стратегического анализа.
11. Подходы к содержанию стратегического анализа.
12. Методы анализа макросреды: PEST-анализ.
13. Методы анализа макросреды: матрица возможностей и угроз.
14. критериев оценки микросреды.
15. Методы анализа бизнес окружения: модель пяти сил М.Портера.
16. Критерии оценки и методы анализа потребителей.
17. Критерии оценки и методы анализа поставщиков.
18. Критерии оценки и методы анализа конкурентов.
19. Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала.
20. Контрольная карта сильных и слабых сторон производственного потенциала.
21. Контрольная карта сильных и слабых сторон кадрового потенциала.

22. Контрольная карта сильных и слабых сторон финансового потенциала.
23. Контрольная карта сильных и слабых сторон маркетингового потенциала.
24. Контрольная карта сильных и слабых сторон управленческого потенциала.
25. Методы анализа внутренней среды: многофакторная диагностическая модель.
26. Методы комплексного анализа среды: SWOT- анализ.
27. Методы комплексного анализа среды: матрица взаимовлияний.
28. Методы конкурентного анализа: построение карты стратегических групп.
29. Методы конкурентного анализа: оценка конкурентной силы.
30. Определение набора стратегий в конкурентной борьбе.
31. Портфельный анализ: понятие, задачи, достоинства и недостатки.
32. Основные этапы портфельного анализа.
33. Модели конкурентного позиционирования: матрица BCG.
34. Модели конкурентного позиционирования: матрица Дженерал Электрик –Маккинзи.
35. Модели конкурентного позиционирования: матрица И. Ансоффа.
36. Интерпретация результатов стратегического анализа.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Владикавказский филиал**

**Кафедра:** Менеджмент

**Дисциплина:** Современный стратегический анализ

**Факультет:** Финансово-экономический.

**Форма обучения:** заочная

**Модуль:** 2

**Направление подготовки:** Менеджмент

**Наименование магистерской программы:** Корпоративное управление

**Билет № 1**

1. Основные этапы стратегического менеджмента.
2. Методы анализа бизнес окружения: модель пяти сил М.Портера.
3. Практико-ориентированное задание

Подготовила:

\_\_\_\_\_ С.С.Камбердиева

Утверждаю:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ И.З. Тогузова

Дата \_\_\_\_\_

## Примеры оценочных средств для проверки индикаторов достижения компетенций, формируемых дисциплиной

Наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий. (УК-1)	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности. 3. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.	Знать: -методы синтеза результатов исследования отдельных элементов и функций деятельности организации; - методы разработки формализованных моделей бизнес процессов. Уметь: - применять методы абстрактного мышления в ходе анализа информации и синтеза проблемных ситуаций; - анализировать проблемные ситуации при разработке стратегии действий. Знать: -методы стратегического анализа компании: SNW-анализ, PESTEL-анализ, SWOT-анализ и т.д Уметь: - разрабатывать, анализировать и оценивать стратегические альтернативы, используя различные модели и методы принятия решений. Знать: - методы системной интеграции результатов исследования отдельных элементов и функций в ходе стратегического управления; Уметь: -разрабатывать новые оригинальные проекты и стратегические альтернативы на основе нестандартных системных решений проблем.	Задание 1. На основании информации о компании проведите анализ жизненного цикла компании, предложите показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности на каждом этапе жизненного цикла. Задание 2. На основании информации о компании постройте модель обучающейся организации. Задание 3 Используя полученные знания, сформируйте план реализации выбранной стратегии с учетом целей, механизмов, ответственных, оценки достигнутых результатов, роли организационной культуры предприятия. Сделайте прогноз о сопротивлении изменениям и предложите пути его преодоления.

<p>Способность осуществлять оценку эффективности и результатов деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости (ПКН-3)</p>	<p><b>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределённости.</b>  <b>1. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</b>  <b>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</b>  <b>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения</b></p>	<p>Знать:          -методы стратегического анализа;          -методы анализа и оценки реальных инвестиций;          Уметь:          - проводить расчеты эффективности и обосновывать управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределённости.          Знать:          - теоретико-методические основы разработки мероприятий по совершенствованию деятельности субъектов корпоративного управления;          Уметь:          - применять инструменты количественного и качественного анализа.          Знать:          -методы диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации;          Уметь:          - разрабатывать систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса.          Знать:          - основы антикризисного управления, в частности, принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата;          Уметь:          -принимать и реализовывать решения направленные на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p>	<p>Задание 1. Выберите предприятие (организацию) для дальнейшего анализа. Опишите выбранное предприятие: направления деятельности, продукцию, клиентов, ситуацию на рынке, конкурентов, внутренние проблемы.          Задание 1. Рассмотрите и опишите важный стратегический выбор, который пришлось совершить выбранной вами организации. Какие стратегические вопросы или требования лежат в основе этого выбора? С какими вопросами из перечисленных в разделе связан данный выбор?          Задание 1 Для увеличения объема продаж изучите возможности вашей организации на основе результатов использования разных видов стратегического анализа. Выявите разрывы, предложите стратегические мероприятия по устранению выявленных разрывов.          Задание 1 Предусматривалось по плану увеличить ввод в строй жилья на 1,3%, фактически ввели на 0,8% больше, чем в предыдущем году. Определить относительную величину выполнения плана по вводу в строй жилья. Задание 2 Планировалось снизить трудоемкость изготовления продукции «А» на 3,6%, фактически она была снижена на 5%. Определите выполнение плана по снижению трудоемкости</p>
--	--	---	--

	неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.		
Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций (ПКН-6)	<p>1.Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2.Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3.Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4.Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы разработки проектов стратегических изменений;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализовывать проекты стратегических изменений организации.</li> </ul> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы оценки результативности и эффективности деятельности организации;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-формировать метрики результативности и эффективности деятельности организации.</li> </ul> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теорию управления изменениями и преодоления сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализовывать проекты стратегических изменений.</li> </ul> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</li> </ul>	<p>Задание 1 Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.</p> <p>Задание 1 Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие.</p> <p>Задание 1 Провести SWOT-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития.</p> <p>Задание 1 На основе модели генерической стратегии Портера привести пример организаций на каждый вид стратегии и обосновать тип стратегии для своего предприятия. При необходимости обосновать смену стратегии</p>
Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-	<p>1.Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2.Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3.Учитывает при</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-основы проектирования организационных изменений;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализовывать проекты организационных изменений.</li> </ul> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систему показателей, определяющих качество управления организацией;</li> </ul>	<p>Задание 1 Определить объем продукции (в абсолютном выражении), дополнительно полученной в отчетном периоде за счет</p> <p>а) изменения объема основных производственных фондов,</p> <p>б) повышения доли оборудования в составе основных производственных фондов;</p>



управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию (ПКН-7)	разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	Уметь: -анализировать качество управления организацией. Знать: -как оценить социальную значимость при принятии управленческих решений - природу и содержание кросс-культурных различий; Уметь: - учитывать при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. Знать: - теорию принятия и реализации управленческих решений; Уметь: - применять методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	в) лучшего использования оборудования (фондоотдачи), если известно, что продукция предприятия увеличилась с 54 млн. руб. в базисном периоде до 61 млн. руб. в отчетном периоде, при увеличении стоимости всех основных производственных фондов на 6% и повышении доли оборудования в стоимости всех фондов на 10%.
--	---	---	--

## 2.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Основная литература:

1. - Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185> (дата обращения: 19.07.2023).— Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт. — Текст: электронный.
2. - Титов, С. А., Современный стратегический анализ: учебное пособие / С. А. Титов, С. А. Шубин. — Москва: КноРус, 2024. — 284 с. — ISBN 978-5-406-12258-7. — URL: <https://book.ru/book/950691> (дата обращения: 19.07.2023). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Book.ru. — Текст: электронный

### Дополнительная литература:

3. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970> (дата обращения: 23.06.2023).
4. – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium.com – Текст: электронный.
5. - Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р. И. Акмаева. — Москва: Русайнс, 2023. — 251 с. — ISBN 978-5-466-02063-2. — URL: <https://book.ru/book/947223> (дата обращения: 19.07.2023). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Book.ru. — Текст: электронный.
6. - Гавель, О. Ю., Развитие методологии стратегического анализа эффективности бизнеса: монография / О. Ю. Гавель, Ч. В. Керимова, С. В. Музалев. — Москва: КноРус, 2021. — 168 с. — ISBN 978-5-406-08795-4. — URL: <https://book.ru/book/941516> (дата обращения: 19.07.2023). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Book.ru. — Текст: электронный.
7. - Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: учебно-практическое пособие / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 365 с. - ISBN 978-5-9614-7007-9. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838941> (дата обращения: 19.07.2023). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium.com – Текст: электронный.
8. - Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва:

Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/511127> (дата обращения: 19.07.2023).— Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт. – Текст: электронный.

9. - Рыжикова, Т. Н. Анализ деятельности конкурентов: учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 267 с. - ISBN 978-5-16-010215-3. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1793980> (дата обращения: 19.07.2023). – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium.com – Текст: электронный.

### **3.Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети**

#### **«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
2. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru>
5. Электронная библиотека издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru>
6. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <https://e.lanbook.com>

### **4.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Современный стратегический анализ»**

#### **Методические указания по выполнению контрольной работы**

На самостоятельную работу студентов в рамках дисциплины отводится 92 ч. учебного времени. В ходе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» предусмотрено выполнение контрольной работы.

Ниже приведен текст положения о контрольной работе студента по дисциплине, которое утверждено Приложением №2 к приказу Финуниверситета от 1 апреля 2014 года №611/0.

Положение о контрольной работе студента по дисциплине (модулю)

1. Контрольная работа является одной из форм аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплинам (модулям) трудоемкостью от 3 зачетных единиц, реализуемая в письменном виде, в том числе с использованием информационных технологий.

2. Контрольная работа отражает степень освоения студентами учебного материала конкретных разделов (тем) дисциплин (в форме развернутых ответов по вопросам, раскрытия понятий, выполнения упражнений, решения практических задач и др.).

3. Цель выполнения контрольной работы, содержащей комплект заданий – овладение студентами навыками решения типовых расчетных или ситуационных задач, формирование учебно-исследовательских навыков, закрепление умений самостоятельно работать с различными источниками информации.

4. Содержание заданий контрольных работ должно охватывать основной материал соответствующих разделов (тем) дисциплин. Контрольные задания разрабатываются по многовариантной системе. Варианты контрольных работ должны быть равноценны по объему и сложности.

5. Содержание заданий контрольных работ и требования к их выполнению разрабатываются преподавателем дисциплины. Подготовка контрольной работы осуществляется под методическим руководством преподавателя, ведущего семинарские занятия по соответствующей дисциплине (модулю).

6. Оценка контрольных работ студентов проводится в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

7. Требования к выполнению контрольной работы:

- четкость и последовательность изложения материала;

- наличие обобщений и выводов, сделанных на основе изучения информационных источников по данной теме (в случае необходимости);
- правильность и в полном объеме решение имеющихся в задании практических задач;
- использование современных способов поиска, обработки и анализа информации;
- самостоятельность выполнения.

8. Объем контрольной работы – не более 6 страниц, кроме выполнения заданий по формам установленного кафедрами образца (таблицы, графики и т.д.) при необходимости.

### **Методические указания по решению конкретных ситуаций**

Стратегический менеджмент является итеративным, непрерывным процессом позиционирования фирмы в постоянно меняющемся конкурентном окружении. Управлять стратегически — это значит понимать и оценивать состояние и динамику развития отрасли, в которой действует фирма, принимать во внимание ожидания ключевых стейкхолдеров или групп поддержки и реагировать на их требования. Это требует от менеджеров умения определять стратегические и оперативные цели в их взаимосвязи, выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы, исходящие из окружающей среды.

Эти факторы, дополненные множеством других, если и менее важных, то все-таки значимых для планирования и реализации стратегии, в реальной организационной жизни представляют многообразные и трудно классифицируемые по определенным основаниям комбинации. Это делает задачу практического использования основных положений, выводов и закономерностей стратегического менеджмента крайне сложной. В каждом конкретном случае успех планирования, разработки и осуществления стратегии зависит как от глубины усвоенных менеджером теоретических знаний в области стратегического менеджмента, так и от опыта, интуиции, искусства управления – т.е. всего того, что связано скорее с "чувствованием" проблемы, а не с рациональным анализом, расчетом, критериями и формализованным контролем. Таким образом, стратегический анализ и стратегическое планирование и осуществление стратегии — это процесс применения знаний и опыта, использования правил и интуиции, действий в соответствии с

установленными алгоритмами и инновационные прорывы, организационные ноу-хау.

Хорошим методом объединения этих подходов является анализ конкретных ситуаций, или "case-study", который позволяет потренироваться в практике решения стратегических проблем, приобретая опыт и информированность. Эти ситуации составлены на основе публикаций в периодической печати и экономических изданиях, а также в Интернете.

Большинство из представленных в данной части ситуаций открывается краткой характеристикой компании, которая определяет область деятельности организации, дает краткое описание ее современного положения, истории ее создания и развития, указывает на ее сильные и слабые стороны, основных стейкхолдеров и проблем взаимоотношений с ними.

Следующий раздел конкретных ситуаций обычно посвящен представлению внешнего или внутреннего окружения. Он позволяет выявить благоприятные возможности среды, помогающие организации использовать свои сильные стороны, нейтрализовать слабые и подготовиться к встрече с угрозами, проистекающими из внешней среды. Таким образом, анализ внешнего окружения и внутренней среды позволяет уточнить преимущества и благоприятные возможности, которые лягут в основу стратегического планирования в качестве решающих критериев выбора стратегической альтернативы.

Анализ среды представляет собой исследование внешнего окружения организации, включая выявление ее внешних стейкхолдеров и факторов конкуренции. Он позволяет сделать заключения относительно потенциала роста и прибыльности отрасли, определить линию организационного поведения, обеспечивающую бескризисное развитие в отдаленной перспективе.

Организационный анализ, который следует обычно за анализом среды, позволяет осуществить выбор между стратегическими альтернативами, определить особенности стратегий корпоративного уровня и уровня бизнес-единиц, оценить организационные ресурсы, возможности, уровень связей с внутренними и внешними стейкхолдерами и таким образом выстроить стратегическую линию организации по отношению к угрозам и неопределенностям со стороны факторов внешней среды.

### ***Структура анализа внешней среды***

Анализ внешней среды включает отраслевой анализ, анализ факторов среды и анализ ключевых внешних стейкхолдеров. После определения этих данных они обобщаются для выяснения, находится ли отрасль на подъеме или входящие в нее организации испытывают серьезные трудности. Необходимо

иметь в виду, что некоторые организации действуют одновременно более чем в одной отрасли, следовательно, в этом случае придется сделать анализ положения дел во всех отраслях, в которых действует данная фирма.

### ***Отраслевой анализ***

С него начинается анализ внешней среды. Первый шаг анализа состоит в том, чтобы дать общее описание положения дел в отрасли и определить доминирующие в ней конкурентные силы. Для этого можно использовать модель "пяти сил" М. Портера. Следующие вопросы помогут решить задачу идентификации отрасли.

- Каковы продукты или услуги фирмы? Каковы каналы распределения? Каков размер отрасли (как по числу действующих в ней предприятий, так и в отношении денежной оценки)? Насколько быстро идет ее рост? Является ли продукт отрасли сильно дифференцированным? Высоки ли барьеры выхода из отрасли? Какова относительная величина постоянных издержек в отрасли? (Ответы на эти вопросы позволят выявить силы, определяющие уровень конкуренции в отрасли и степень угроз со стороны конкурентов.)

- Кто является главным конкурентом(ами)? Какая часть рынка занята этим главным конкурентом(ами)? (Ответы на эти вопросы помогут определить, является отрасль консолидированной или фрагментированной.)

- Кто является наиболее значимыми потребителями данной отрасли? Обладают ли потребители силой? Что является источником силы потребителей?

- Кто является наиболее значимыми поставщиками данной отрасли? Обладают ли поставщики силой? Что является источником силы поставщиков?

- Существуют ли значительные барьеры для входа в отрасль? Каковы они? Достаточно ли эффективно они защищают действующие в отрасли организации от дополнительного конкурентного давления, тем самым увеличивая их прибыль?

- Существуют ли удовлетворительные субституты для товаров (услуг) отрасли? Воздействуют ли они на динамику цен в отрасли?

- Каковы наиболее характерные стратегии для конкурирующих в отрасли фирм?

- Каковы размеры отрасли в глобальном масштабе? Имеются ли достаточно привлекательные причины для вовлечения фирмы в международный бизнес?

- Является ли отрасль регулируемой? Как регулирующие воздействия влияют на внутриотраслевую конкуренцию?

Анализ внешней среды включает в себя анализ внешних стейкхолдеров и определение действующих сил внешней среды. Он также позволяет

идентифицировать состав и силу конкурентов, поставщиков и потребителей, степень влияния ключевых стейкхолдеров на отрасль. Если некоторые стейкхолдеры представляются как несущие угрозу или, наоборот — благоприятные возможности, они тоже должны быть позиционированы.

К наиболее важным воздействиям внешней среды на отрасль можно отнести действующие социальные факторы, силы уровня глобальной экономики, политические факторы и технологические инновации. При этом надо иметь в виду, что факторы необходимо учитывать только и той мере, в которой они воздействуют на отрасль, а не в той, например, как их оценивают политики или СМИ.

После выявления современного положения дел в отрасли необходимо попытаться установить динамические факторы, которые определяют тенденции развития отрасли и требуют организационных изменений, воздействующих на процесс стратегического планирования. Здесь может быть полезным метод разделения факторов на те, которые отражают отраслевой спрос, и те, которые определяют отраслевые цены и, соответственно, потенциальную среднеотраслевую прибыль. Осуществление этой части анализа позволит решить, является ли отрасль привлекательной для инвестиций (растущей и прибыльной) или нет, а также определить те сферы деятельности в отрасли, где фирма может добиться конкурентного преимущества.

### ***Факторы, воздействующие на спрос***

Многие факторы среды и стейкхолдеры (группы поддержки) воздействуют на уровень и динамику отраслевого спроса. Некоторые из них являются факторами отдаленного окружения, и поэтому фирма не имеет возможности на них влиять. Другие относятся к так называемому "ближнему окружению" – на них можно влиять. Прежде всего, это относится к таким важным группам стейкхолдеров, как потребители и конкуренты. Если меняются факторы, определяющие спрос, то весьма вероятно, что изменится структура спроса. При анализе конкретной ситуации целесообразно определить следующие переменные:

- функциональное предназначение продукта и возможность его изменения;
- стадию жизненного цикла, на которой находится продукт в настоящее время (в том числе степень проникновения продукта на рынок);
- экономические тенденции (в том числе уровень доходов и фазу экономического цикла);
- демографическую ситуацию (в частности, социальный и возрастной состав населения);



- другие социально-культурные условия (например, предпочтения, вкусы, моду);
- политические тенденции (например, протекционистское законодательство, создающее дополнительные барьеры для проникновения в отрасль);
- технологическое развитие, включающее новые технологии производства, создание новых продуктов, рынков и т.д.;
- программы, которые разрабатывает и внедряет фирма, например, внедрение нового продукта, новые маркетинговые программы, новые каналы сбыта, новые сервисные возможности;
- степень известности бренда, используемого фирмой;
- расходы фирмы на мероприятия по стимулированию спроса.

После того как будут проанализированы факторы, создающие и поддерживающие спрос, необходимо попытаться определить значение для организации перспектив роста отрасли.

### ***Определение факторов, влияющих на структуру затрат и стратегических характеристик отрасли***

Структура отраслевых затрат определяется различными факторами и действиями разных стейкхолдеров, важнейшими из которых являются:

1. Фаза жизненного цикла продукта. На ранних фазах жизненного цикла фирмы осуществляют большие вложения в развитие продукта, каналов распределения, в новое оборудование и технологическую оснастку, в подготовку персонала. На позднейших фазах инвестиции уменьшаются.
2. Капитальные затраты. Значительные инвестиции в создание производственных мощностей повышают постоянные издержки, делают компанию чрезвычайно чувствительной к колебаниям спроса. Компании же, в стоимости продукции которых постоянные издержки ниже, менее чувствительны к колебаниям спроса, легче адаптируются к временному снижению спроса и несут относительно меньшие убытки.
3. Экономия от масштаба производства.
4. Эффект обучения.
5. Сила поставщиков, потребителей, конкурентное соперничество, субституты и барьеры входа.
6. Влияние других стейкхолдеров, таких как кредиторы, профсоюзы, муниципальные власти, партнеры по бизнесу и др.
7. Технологические изменения, которые создают возможности для снижения издержек и влияют на соотношение постоянных и переменных расходов.

Систематическое рассмотрение факторов и стейкхолдеров, определяющих структуру затрат в отрасли и среднеотраслевой уровень прибыли, позволяет сделать заключения относительно потенциала прибыльности отрасли.

Теперь можно сделать и следующий шаг — рассмотреть стратегические характеристики отрасли.

1. Движущие силы отрасли, которые являются достаточно мощными, чтобы вызвать в ней фундаментальные изменения (естественно, что каждая отрасль имеет свои собственные движущие силы).
2. Неблагоприятные факторы, угрожающие перспективам роста и традиционным способам ведения бизнеса, что, вероятно, приведет к снижению прибылей.
3. Благоприятные возможности, обеспечивающие новые условия для роста производства и прибыли.
4. Ключевые факторы успеха, характерные для данной отрасли (например, для фармакологии — степень "чистоты продукта").

Завершив анализ внешнего окружения, можно приступить к более Специфическому, индивидуализированному организационному анализу.

### ***Структура организационного анализа***

Организационный анализ включает рассмотрение внутренней среды организации, анализ ресурсов и возможностей, анализ осуществляемой стратегии и определение источников конкурентного преимущества.

### ***Оценка внутренней среды организации***

Для такой оценки целесообразно ответить на следующие вопросы:

1. Какую стратегию осуществляет фирма в настоящее время (включая стратегическое видение или миссию, стратегии бизнес-единиц), какие преследуются долгосрочные цели, как оцениваются перспективы расширения бизнеса, какие группы стейкхолдеров оцениваются как важные для реализации стратегии?
2. Каким образом менялась стратегия? В каком направлении? Были ли эти изменения скоррелированы с организационными возможностями и проводились ли они на плановой основе?
3. Каковы интересы и цели топ-менеджеров? Какие мотивы определяют их текущее поведение? Придерживаются ли они преимущественно авторитарного или партисипативного стиля управления и какой стиль является более приемлемым в сложившейся ситуации?
4. Каков состав собственников фирмы? Является ли она акционерным обществом с советом директоров? Кто входит в совет и является ли состав совета наиболее подходящим для достижения целей организации? Насколько

активны в управлении собственники и как такая активность влияет на эффективность управления?

5. Как осуществляется оперативное управление компанией? В какой степени формализованы функции оперативного управления?

6. Какова структура, размер организации? Есть ли у нее филиалы, географически разобщенные подразделения?

7. Каковы взаимоотношения с профсоюзами?

8. Как может быть охарактеризована организационная культура? Соответствует ли она стратегическим задачам фирмы?

### ***Определение ресурсов и возможностей***

Предшествующий анализ внутренней среды организации представляет достаточные условия для выявления ключевых организационных ресурсов и оценки потенциала стратегического развития, который определяется сильными сторонами организации. Так, в частности, сильные стороны организации могут характеризоваться эффективным менеджментом, высоким профессионализмом персонала, сильным советом директоров, восприимчивой к инновациям организационной культурой, достаточными для развития финансовыми ресурсами, определенным уровнем участия в международном бизнесе.

Другим полезным методом оценки ресурсов и возможностей организации является метод рассмотрения цепочки создания ценности, как в первичных, так и в поддерживающих видах деятельности. Согласно этому методу, бизнес является прибыльным, если ценность, которую он создает, превышает издержки, связанные с осуществлением обоих видов деятельности. Чтобы достичь конкурентного преимущества, компания должна либо осуществлять эти виды деятельности с более низкими издержками, либо выполнять их так, что приведет к дифференциации и надбавке к цене. Возможности, влияющие на процесс создания, ценности, могут быть определены путем анализа логистики, особенно связанной с международными операциями и поставками, маркетингом и продажами, послепродажным обслуживанием, технологиями, управлением человеческими ресурсами, администрированием.

Наконец, важными являются также такие показатели, как репутация организации в глазах стейкхолдеров и общественности и наличие устойчивых или ценных связей с ними, узнаваемость и признаний брэнда, наличие патентов, лицензий и технологических секретов (ноу-хау), удачное месторасположение.

### ***Оценка реализуемой стратегии***

Следующий шаг анализа внутренней среды организации представляет описание и критическую оценку стратегии, которая была разработана в прошлом и реализуется в настоящее время. Для этого надо попытаться

достаточно детально описать стратегию, оценить, является ли она успешной, и, что особенно важно, выяснить, является ли она адаптивной по отношению к организационному окружению и адекватной имеющимся у организации ресурсам и возможностям. Помочь в этом могут ответы на следующие вопросы:

1. Каковы характеристики организационной стратегии корпоративного уровня и уровня бизнес-единиц?
2. Насколько успешно действовала компания на основе принятой стратегии в прошлом и как действует в настоящее время?
3. Что для принятой стратегии означает успех или неудачу?

Для ответа на эти вопросы целесообразно использовать данные отраслевого и организационного анализа.

### ***Источники конкурентного преимущества***

Когда мы обращаемся к этой проблеме, то, действуя последовательно, мы уже имеем данные, полученные в результате анализа внутреннего и внешнего окружения, список сильных и слабых сторон организации, угроз и благоприятных возможностей среды. Сильные стороны понимаются как ресурсы и преимущества фирмы, создающие предпосылки для конкурентного лидерства. Соответственно, слабые стороны — это отсутствующие у фирмы возможности и ресурсы, которые создают препятствия для успешной конкуренции. Каждая фирма имеет свои собственные сильные и слабые стороны. Подвести баланс сильных и слабых сторон организации можно, сопоставив каждую из характеристик, относимых к сильным сторонам с выбранными в качестве соответствующих угроз организационного окружения, а каждую слабую сторону с соответствующими благоприятными условиями внешней среды.

Ресурсы и организационные характеристики становятся сильными сторонами, если они представляют собой потенциал конкурентного преимущества и даже лидерства в отрасли. Таковыми они будут действительно являться, если:

- позволяют фирме использовать благоприятные возможности и нейтрализовать угрозы, проистекающие из внешнего окружения;
- являются уникальными, дефицитными в том смысле, что лишь только некоторые организации ими обладают или имеют к ним доступ.

Эти критерии используются в анализе для дифференцирования и объединения ресурсов и организационных характеристик в определенные сильные стороны. Чтобы обеспечивать конкурентное преимущество, эти сильные стороны должны быть трудно воспроизводимыми для фирм-конкурентов.

Слабые стороны фирмы также должны быть систематизированы. Они представляют собой ресурсы и способности, которые фирме недоступны и, следовательно, снижают ее конкурентоспособность.

Благоприятные возможности представляют собой такие условия внешнего окружения, которые позволяют фирме использовать свои сильные стороны, преодолевать слабые и нейтрализовать угрозы. Следовательно, по завершению организационного анализа необходимо еще раз обратиться к списку выделенных на предыдущем этапе благоприятных возможностей, чтобы переоценить их под углом зрения возможности использования данной конкретной организацией. В этом же ракурсе необходимо переоценить угрозы.

Особое внимание необходимо уделить возможностям удовлетворения интересов стейкхолдеров. Важные для достижения фирмой конкурентного преимущества связи и альянсы с внешними стейкхолдерами, которые фирма может развить или укрепить, также могут быть отнесены к благоприятным возможностям внешнего окружения. Например, если фирма обладает сильными сторонами в производстве, но слабым маркетингом, она может заключить альянс с фирмой, которая уступает ей в производственных возможностях, но имеет сильный маркетинг. Или другой пример: корпорация, которая опасается угрозы со стороны решений правительства, направленных на регулирование экспорта, может заключить альянс с другой корпорацией, имеющей сильное лобби в правительственных кругах.

### ***Разработка стратегического плана***

Анализ внешней и внутренней среды организации позволяет оценить стратегию, принятую фирмой в прошлом, и успешность ее реализации в настоящем, а также выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Следующий шаг стратегического анализа должен привести к разработке рекомендаций относительно стратегии, которую фирме целесообразно осуществлять в будущем. Для процветающей фирмы планирование изменений и разработка стратегии — относительно легкая задача, которая сводится к коррекции поведения фирмы на рынке с учетом выявленных тенденций изменения параметров внешней среды. В случае же ухудшений показателей деятельности фирмы, а отрасль переживает кризис или застой, выработка стратегии становится очень сложной, но неизбежной задачей, ибо история свидетельствует, что организации, которые остаются невосприимчивыми к необходимости изменений, как правило, прекращают свое существование.

### ***Определение направления стратегического развития и главной стратегии фирмы***

Очевидно, начать разработку стратегического плана необходимо с общих вопросов и только после этого переходить к частным проблемам. Предыдущие

этапы анализа позволяют сформулировать стратегическую установку, или миссию организации, включая определение бизнеса или предпринимательскую стратегию. Определение бизнес-стратегии облегчит проблему идентификации стратегии корпоративного уровня (концентрация, вертикальная интеграция, тот или иной тип диверсификации и т.д.). Здесь анализ внешней среды окажется полезным для определения того, какой тип стратегии корпоративного уровня кажется наиболее приемлемым. Облегчат эту процедуру ответы на следующие вопросы:

- Находится ли отрасль, в которой преимущественно действует фирма, в состоянии стагнации или на подъеме и насколько она является регулируемой?
- В какой степени уровень конкуренции в отрасли снижает среднюю отраслевую рентабельность?
- Может ли рассматриваться как целесообразная возможность инвестиций в другие отрасли — если да, то каковы ключевые характеристики и какие конкурентные преимущества и возможности фирмы могут быть использованы в другой отрасли?
- Какие благоприятные возможности могут быть использованы при формулировании стратегии корпоративного уровня?

Необходимо определить также стратегии бизнес-уровня, выяснив следующее:

1. Если ранее определенная и принятая стратегия бизнес-уровня не приводит к успеху, какие необходимо ввести коррективы?
2. Сможет ли компания достичь больших успехов, если сфокусируется на каком-то определенном сегменте рынка?
3. Достигнет ли компания успеха, если распространит свою деятельность и на другие сегменты рынка?
4. Если компания достигла лидерства в издержках, принесут ли дополнительные преимущества стратегии дифференциации?
5. Является ли стратегия лидерства в издержках наиболее приемлемой на данном этапе ее развития?

Возможно, и не нужно что-либо менять в осуществляющемся стратегическом плане, особенно в том случае, если дела фирмы идут в настоящее время хорошо. Однако в любом случае на этом этапе необходимо определить свое отношение к принятой стратегии в контексте выявленных благоприятных возможностей.

### ***Оценка благоприятных возможностей и разработка рекомендаций***

Выявленные на этапе анализа организационной среды благоприятные возможности должны быть объединены в группы и включены в стратегический план.

**1. Возможности, которые позволяют использовать сильные стороны организации.** Эти возможности могут включать такие альтернативы, как лучшее продвижение созданного или нового продукта или услуги; предложение новых методов использования продукта или услуги на существующем рынке; изучение новых рынков для выявления среди них тех, на которых наиболее эффективно можно использовать сильные стороны организации; создание коалиций и совместных предприятий с фирмами, сильные стороны которых являются комплементарными, и т.п.

**2. Возможности, которые позволяют преодолеть слабые стороны организации.** Для того чтобы их определить, необходимо выяснить, являются ли слабые стороны организации существенными для выживания фирмы. Влияют ли они на ключевые факторы успеха? Может ли фирма противопоставить слабым сторонам такие стратегии, как создание совместных предприятий или альянсов с организациями, которые демонстрируют силу там, где фирма обнаруживает слабые стороны, или может решить свои проблемы с помощью технологических инноваций, улучшения контроля, развития коммуникаций и т.п.?

**3. Возможности, которые позволяют предотвратить угрозы со стороны организационного окружения.** Эффективным методом здесь часто становится создание альянсов и союзов, с целью препятствовать нежелательным действиям влиятельных стейкхолдеров (например, таких как действия правительства, направленные на регулирование процессов отраслевого развития) или сильных конкурентов. Результативность таких союзов определяется эффектом синергического возрастания их силы.

### ***Осуществление стратегии и контроль***

Разработка рекомендаций по выработке стратегии должна всегда вестись бок о бок с разработкой плана осуществления стратегии и определения критериев оценки и контроля осуществления стратегии. Последовательному осуществлению этих операций могут способствовать следующие вопросы:

1. Какие внутренние и внешние стейкхолдеры заинтересованы в успешной реализации стратегического плана?

2. Какие действия необходимо предпринять, чтобы смягчить издержки переходного периода или избежать недовольства стейкхолдеров процессом организационных изменений?

3. Имеются ли в достаточном количестве организационные ресурсы (капиталы, люди, технологии, время) для осуществления разработанных вами рекомендаций? Если нет, как организация сможет получить необходимые ресурсы?

4. Обладает ли организация соответствующими системами, структурами и процессами для выполнения ваших рекомендаций? Если нет, как организация сможет провести соответствующие организационные изменения?

5. Каков необходимый временной интервал для осуществления стратегического плана? Что менеджеры должны сделать в течение месяца, квартала, года и т.д.?

6. Какие результаты или изменения должны быть достигнуты и первую очередь, какие — во вторую? Как руководители узнают, что события развиваются в соответствии с планом? Другими словами, достижение каких промежуточных целей предполагает ваш стратегический план?

7. Какие вы сделали прогнозы относительно развития внешнего окружения организации, какие изменения переменных внешнего окружения потребуют корректировки стратегического плана?

Анализ конкретных ситуаций предполагает как групповую, так и индивидуальную работу. Работа группы чаще всего осуществляется в классе и предполагает обсуждение задания и поиск решения проблем посредством дискуссии в малых группах с последующим обсуждением результатов, полученных в разных группах, и оценки сильных и слабых сторон предложенных решений, как участниками обсуждения, так и преподавателем. Результаты индивидуальной работы чаще всего представляются в письменном виде. Однако при этом надо стремиться к ясности изложения, краткости. Необходимо также отвечать по существу на поставленные вопросы, избегать воспроизведения хорошо известных принципов и общих мест, а также чрезмерной детализации изложения. Необходимо обращать внимание на логику изложения и структуру работы, которая должна способствовать, а не препятствовать адекватному восприятию основных идей, представленных в конкретной ситуации.

Представленные далее конкретные ситуации отражают основные проблемы стратегического менеджмента, изложенные в теоретической части, и позволяют попрактиковаться в стратегическом анализе. Такая практика предполагает, прежде всего, ответы на вопросы, поставленные в конце каждой конкретной ситуации, и выработку альтернативного плана действий или систематизацию аргументов, которые позволяют оценить ситуацию и разрешить ее наилучшим образом.

### ***Деловая ситуация «Отель «Лазурный берег»***

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Дмитрия Алексеевича Смирнова отель, расположенный в Сочи, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смирнова поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в



руки Марии Смирновой, двадцатилетней дочери Дмитрия Алексеевича. Ранее Мария закончила двухгодичный курс МБА в Гарвардской бизнес школе по программе «гостиничный бизнес».

Дело отца необходимо было продолжать, и Мария начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля, некогда советского санатория, в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мария обнаружила, что в 2014 г. чистая прибыль отеля был чуть больше 11 млн руб. Это соответствовало среднему показателю по отрасли Черноморского побережья России для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в табл. 1.

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на сочинском курорте было еще два десятка подобных отелей, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат г.Сочи означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Марии было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мария решила обратиться в «Консультант Бюро» (КБ консалтинговое агентство) за советом.

**Таблица 1. Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)**

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

КБ предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что КБ, скорее всего, сделает скидку в 36% стоимости. Более того, Мария обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мария должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

### **Вопросы**

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

### *Деловая ситуация «Буксующий экстрим»*

Почти экстремально

Компания «Тур-экстрим» основана в 2008 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе первых предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит, «Было заявок пять на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в \$1 тыс. на человека, хотя такая поездка обходится в \$2,2 – 2,5 тыс. Люди часто интересуются, не организуем ли мы походы или сплавы на два-три дня. Мы предлагаем отдых такого рода в Карелии, но когда называем цену в районе 5 тыс. руб., то им это кажется дорого. Хочется на один - два дня и не дороже 1 – 1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят от 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много»,— говорит исполнительный директор компании Мария Исайкина.

Постепенно компания стала «отречься» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится порядка 30 – 40 турфирм. А в Ярославле на 700 тыс.— более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагентствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову. Другой вполне традиционный вид услуг, туры по Золотому кольцу, компания предлагает с 2011 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли прямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. «Более того, практически все турагентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании.

Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все»,— объясняет Мария Исайкина.

И не факт, что в своих поисках заглянет в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. «Потребитель обычно хочет экстрима за копейки, а такие туры стоят довольно дорого. Взять, например, прыжки с парашютом. У нас есть такое предложение, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые — от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить..

В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже никто не хочет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают».

Вклады и доходы

Сменить название в компании, однако, не решились, аргументируя это привычкой людей иметь дело со знакомой вывеской. Да и от идеи рано или поздно вернуться в направление развлечений и приключений «Тур-экстрим» пока не отказывается. Сейчас, по словам Марии Исайкиной, компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка четырех-пяти контрактов в каждом из двух офисов. 25 – 30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1 – 1,5 тыс. руб. с человека. «Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: мы только начинали работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов,— рассказывает Мария Исайкина.— Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. И это тоже, по сути, наш актив. Кроме того, помимо собственно места отдыха мы предоставляем дополнительные услуги: развлекаем клиентов. Можем привезти лошадей для катания, проводим детские праздники, свадьбы. Организуем игры, например веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола».

Что касается остальных направлений, то примерно 35 – 40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30 – 35% – на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% – профильный для компании экстрим). До 20% доходов компания получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10– 15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2 – 8% прибыли.

Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$1 1,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно.

«Путевка за рубеж у нас стоит, как правило, в пределах \$450 – 500. А клиенты, конечно, сразу интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места.

А у нас клиент приходит в начале июня и интересуется, что у нас есть горящего на середину июля. Это уже не горящим надо называть, а «греющимся».

Сейчас в штате компании «Тур-экстрим» – только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе, по оценке исполнительного директора «Тур-Экстрима», «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами, по ее мнению, нет – ни по размеру, ни в доходах. Помимо отсутствия явных лидеров рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: «Конкурентная разведка, конечно, широко практикуется, поскольку все конкуренты рядом. По большому счету, это даже не разведка. Мы и сами иногда друг с другом делимся информацией, так или иначе все друг про друга знаем: кто какие услуги предоставляет, по каким ценам и т. д. Клиент порой приходит и говорит, куда до нас обращался, но не нашел подходящего варианта», – говорит Мария Исайкина.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – по-прежнему звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Куда податься

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями. Вместо этого появилась цель сохранить индивидуальность и все-таки пробовать развивать первоначально намеченное направление «развлечения и приключения». Правда, в связи с этим у руководства возникает ряд вопросов: имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения? Если же на данном рынке не стоит отрываться от мейнстрима, то не лучше ли все-таки сменить название на более традиционное, чтобы не сбивать с толку клиентов? Какую стратегию избрать региональной туристической компании?

## Методические рекомендации по работе в группах в процессе деловой игры «Стратегия развития компании»

Каждая малая группа сама управляет своей собственной дискуссией по заданиям, временем, и докладами. Роли, необходимые для самоуправления работой в группе.

- **Ведущий дискуссию** – обеспечивает, чтобы каждый участник, который хочет высказаться, был услышан в рамках установленного времени. Ведет группу в направлении завершения задания в отведенное время.
  - **Ответственный за время** – подсказывает группе об оставшемся времени. Следит за докладчиком и подает сигналы об оставшемся времени.
  - **Ведущий записи** – записывает результаты группы на плакатах, используя слова говорящего. Просит людей перефразировать фразу, если она длинная, в более короткую
  - **Докладчик** – делает доклад всей группе в отведенное время
  - **Ответственный за данные** – следит, чтобы все плакаты имели названия и следующую информацию:
    - задание / номер плаката и название;
    - номер группы;
    - номер страницы (если для задания использовалось больше одного плаката)
- Особенности участия в деловой игре:
- 1) роли лидеров могут исполняться по очереди;
  - 2) каждая команда может разделить работу так, как им удобнее;
  - 3) желательно выступление в ходе игры каждого члена команды.

### Мозговой штурм (brainstorming)

Метод мозгового штурма – один из наиболее эффективных способов генерирования идей

В обыденной, реальной жизни процессы генерирования и оценки идей протекают одновременно, поэтому зачастую хорошие идеи не появляются. Они одновременно генерируются и анализируются, и это ведет к тому, что хорошие идеи «гасятся» и ошибочно отбрасываются, так и не получив права на жизнь. В результате ошибочного, поспешного рационализма сотни хороших и отличных идей проходят мимо. Метод мозгового штурма позволяет их «поймать».

Суть мозгового штурма заключается в сознательном, искусственном разделении процессов генерации идей (творческое, расширяющее мышление) и процессов оценки идей (аналитическое, сужающее мышление).



## **Этап 1. Генерация идей**

1. Перед группой ставится четко сформулированная и понятная ей проблема.
2. Группу просят выдвигать как можно больше идей и решений.
3. Безумные и непродуманные идеи принимаются и поощряются, «глупых» идей не бывает.
4. Любая оценка или критика на этой стадии запрещается
5. Поощряется наращивание идей, предложенных другими членами группы, посредством их усовершенствования или комбинирования.
6. Все идеи фиксируются на бумаге ( компьютере, аудия-, видеотехнике). Ни одна идея не отбрасывается на этой стадии.
7. Руководитель, ведущий мозговой штурм, принимает все идеи одинаково внимательно, позволяет себе лишь уточнять и формулировать их для фиксации

Группа №

### **Ранжирование проблем**

№	Проблемы организаций	Ранг
1		
2		
3		

## **Этап 2. Оценка идей**

1. На этой стадии все сгруппированные идеи оцениваются. Имеет смысл сгруппировать схожие идеи вместе и отбросить те из них, которые воспринимаются всеми членами групп как практически не осуществимые или невозможные.
2. Идеи разбиваются на категории, исходя из их полезности  
Например:
  - бесполезные
  - требующие детального изучения
  - непосредственно применимые
3. Не стоит ориентироваться на отбор только тех решений проблемы, которые имеют очевидное или быстрое воплощение на практике. Идея может содержать новый или более глубокий взгляд на проблему, который может привести к интересному решению.
4. Группа, участвующая в оценке идей, должна иметь непосредственный опыт и знания в области рассматриваемой проблемы или же принимать участие в практической реализации решения. Это не обязательно должна быть та же группа, которая занималась генерацией идей на этапе 1.

Методом мозгового штурма могут вырабатываться идеи самых различных направлений деятельности: экономические, управленческие, технические и др. Этот метод может быть также полезен для выявления и анализа проблем организаций, с его помощью может определяться

«проблемное поле», на основе которого затем разрабатываются стратегии и программы.

Группа №

Оценка идей		
№	Идеи	Оценка
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Группа №

Проблема	Идея	Аргументация		Опыт
		"За"	"Против"	



### **Этап 3. Оценка организационного потенциала**

Оценка организационного профиля фирмы осуществляется с помощью некоторых методик стратегического анализа: PEST анализ (анализ внешней среды организации), SWOT анализ (анализ внутренней среды организации), SPACE анализ (сводный анализ среды организации).

**3.1. Анализ внешней среды организации (PEST-анализ)**– это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании:

*политико-правовой аспект* (трудовое законодательство, налоговая и таможенная политика, патентное регулирование, законодательство об охране среды, регулирование и дерегулирование) изучается, потому что он напрямую связан с властью, которая определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для организации;

*экономическая компонента* (инфляция, процентные ставки, уровень безработицы, конъюнктура цен на энергоносители, деловые циклы, состояние спроса) влияет на стоимость всех вводимых ресурсов, способность потребителей покупать определенные товары и услуги, на возможность получения организацией капитала для своих нужд;

*социальная компонента* (демографические изменения, система ценностей в обществе, уровень образования, изменения в образе жизни и потребительских вкусах) определяет потребительские предпочтения;

*технологическая компонента* (потенциал новых продуктов и рынков, новые открытия, изменения производственных технологий, уровень финансирования НИОКР, новые средства коммуникации) изучается для выявления тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появление новых продуктов.

#### **Основные положения PEST-анализа:**

- ✓ Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны
- ✓ Нельзя полагаться на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
- ✓ PEST-анализ не является общим для всех организаций, т.к. для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

#### **Порядок проведения PEST-анализа:**

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от

единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

При PEST – анализе необходима фиксация не всех факторов внешней среды, а только тех, которые влияют на деятельность организации. После определения перечня факторов, их необходимо проранжировать по каждой группе в отдельности( наиболее актуальный -1, далее 2,3,4, и т.д.)

#### **PEST – анализ команды №**

<b>№ п/п</b>	<b>Факторы дальнего окружения</b>	<b>Ранг</b>
<b>Политические</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>Экономические</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>Социальные</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>Технологические</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		

<b>№ п/п</b>	<b>Факторы ближнего окружения</b>	<b>Ранг</b>
<b>Потребители</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>7</b>		
<b>Поставщики</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>7</b>		
<b>Партнеры</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>Конкуренты</b>		
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		



## 2. Анализ внутренней среды организации в рамках SWOT – анализа

**SWOT -анализ** – аббревиатура английских названий разделов анализа:  
 Strengths (сильные стороны),  
 Weaknesses (слабые стороны),  
 Opportunities (благоприятные возможности),  
 Threats (угрозы).

*Метод SWOT* является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

<b>O</b> (opportunities) <b>возможности</b>	<b>T</b> (threats) <b>угрозы</b>
- область деятельности, - рынки, - конкуренция, - социальные факторы, - политические факторы, - институциональные факторы.	
<b>S</b> (strengths) <b>сильные стороны</b>	<b>W</b> (weaknesses) <b>слабые стороны</b>
в производстве, на рынках, в управлении, в ресурсах.	

Рис. 2. Структура SWOT-анализа

Первые два раздела (SW) относятся к способностям (или отсутствию таковых) организации, последние два (OT) касаются характера внешнего окружения. Все данные заносятся в бланк «SWOT –анализа». Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

К **сильным сторонам** относятся, например, такие внутренние факторы, как: высокое качество товара, конкурентноспособные цены, высокий профессиональный уровень и качество подготовки специалистов и др.

К **слабым сторонам** относятся, например, такие внутренние факторы, как малый размер организации по сравнению с конкурентами, ограниченный бюджет на рекламу, отстраненность сотрудников от проблем управления и др.

**Возможности** исходят из внешней среды, например, такие как: изменение вкусов потребителей, новые рынки для экспорта, новые внутренние рынки, благоприятные курсы валют, снятие таможенных ограничений и др.

**Угрозы** исходят из внешней среды, такие, как: выпуск новых товаров конкурентами, появление новых соперников с более дешевым товаром, неопределенность в политике правительства и др.

Основное назначение SWOT – анализа – изучение сильных и слабых сторон деятельности организации с целью приспособления их к изменяющимся условиям внешней среды. Умелое согласование сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами внешней среды является искусством выживания и достижения успеха, мерилом мастерства менеджера.

В результате SWOT – анализа на первом этапе возможно получение в простой и ясной форме наглядного представления о положении организации. На втором этапе необходимо структурировать полученные данные, т.е. оценить, насколько правильно выделены сильные стороны, как они соотносятся с перспективами и угрозами. Слабые стороны ослабляют организацию в условиях угроз и препятствуют использованию благоприятных факторов. Структурирование позволяет выделить те области, где необходимы определенные активные действия менеджера.

SWOT – анализ является мощным инструментом для анализа деятельности как всей организации в целом, так и отдельных его подразделений, отделов и служб (или подсистем).

В данной деловой игре используется только первый этап SWOT –анализа: когда составляется перечень сильных и слабых сторон, угроз и возможностей - т.к. нам необходимы не результаты как таковые по этому списку, а конкретное ролевое поведение и работа в группах по каждому сотруднику.

**Матрица SWOT-анализа**

<b><u>Сильные стороны</u></b>	<b><u>Возможности</u></b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<b><u>Слабые стороны</u></b>	<b><u>Угрозы</u></b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

**3. SPACE- анализ. Сводный анализ среды организации**

Данный анализ стратегического положения и оценки действий (SPACE) используется для определения наиболее выгодного стратегического положения для фирмы, а также отдельных областей ее деятельности. Реально она является средством, которое помогает организации оценить в целом привлекательность сферы производства, в которой она действует, а также способность организации конкурировать на рынках.

Основные этапы SPACE – анализа:

- ознакомиться с предложенными факторами;
- выбрать вариант ответа;
- оценить каждый показатель от 0 до 5 и по каждому блоку определить средний балл;

определить координаты точек по приведенным формулам и определить набор стратегий для дальнейшей реализации.

*Суть этого метода* заключается в анализе следующих четырех факторов:

- ✓ Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы (CA).
- ✓ Факторы, определяющие финансовое положение фирмы (FS).
- ✓ Факторы, определяющие стабильность среды (ES).
- ✓ Факторы, определяющие привлекательность (потенциал) отрасли (IS).

***Методика работы***

Руководитель тренинга предлагает анкеты каждому участнику команды, который выставляет оценки по каждому показателю и определяет среднюю оценку по каждому блоку показателей и рассчитывает показатель, определяющий набор стратегий дальнейшего развития. После обобщения результатов командной работы методом рейтингового голосования

уточняются командные оценки.

*Основная задача* – уточнить показатели факторов и определить правильное стратегическое направление. Каждый фактор содержит перечень показателей, которые необходимо оценить по 5- балльной шкале. Затем произвести соответствующие расчеты. Полученные данные представляют собой координаты, которые наносятся на график.

*Результаты работы*

1. Заполненные участниками бланки передаются для обобщения руководителю игры.
2. Обобщенные ответы SPACE – анализа в дальнейшем будут использованы для разработки стратегии дальнейшего развития организации.

**Методика SPACE – анализа**

<b>Показатели конкурентных преимуществ</b>	<b>Оценка</b>
1. Доля бизнеса компании в отрасли	012345
2. Изменение уровня персонала	012345
3. Наполнение портфеля заказами	012345
4. Приверженность потребителей к продукции компании	012345
5. Финансовое положение компании	012345
6. Состояние бизнеса у конкурентов компании	012345
7. Уровень деловых связей	012345
КП = сумма / 7 =	

<b>Показатели стратегического потенциала</b>	<b>Оценка</b>
1. Возможности выхода на новых клиентов	012345
2. Возможности определения и диагностики проблем клиента	012345
3. Научно-исследовательский потенциал	012345
4. Внедренческий потенциал. Возможности поддержки и сопровождения	012345
5. Уровень исследования и экспертизы проблем клиента	012345
6. Уровень новизны идей и рекомендаций	012345
7. Эффективность внедрения разработок	012345
8. Учебно-методический уровень	012345
СП = сумма / 8 =	

<b>Показатели привлекательности отрасли</b>	<b>Оценка</b>
1. Вероятность вытеснения продукции компании продуктом-заменителем	012345
2. Уровень покупательской способности в данной отрасли	012345
3. Способность покупателей ориентироваться в продуктах, выпускаемых в отрасли	012345
4. Уровень спроса на данный продукт на рынке	012345

5. Вероятность появления в отрасли новых компаний-конкурентов	012345
6. Требования, предъявляемые потребителями к качеству продукта	012345
7. Степень соперничества между основными конкурентами	012345
ПО = сумма / 7 =	

Показатели условий бизнеса	Оценка
1. Условия для внедрения новых технологий	012345
2. Политические условия	012345
3. Макроэкономические условия	012345
4. Государственно-правовые условия	012345
5. Социальные условия	012345
6. Культурные и демографические условия	012345
7. Географические и климатические условия	012345
УБ = сумма / 7 =	

### Результаты SPACE – анализа

Основная задача метода - уточнить показатели факторов и определить правильное стратегическое направление. Обобщенные ответы SPACE – анализа помогут разработать компании стратегию дальнейшего развития организации.

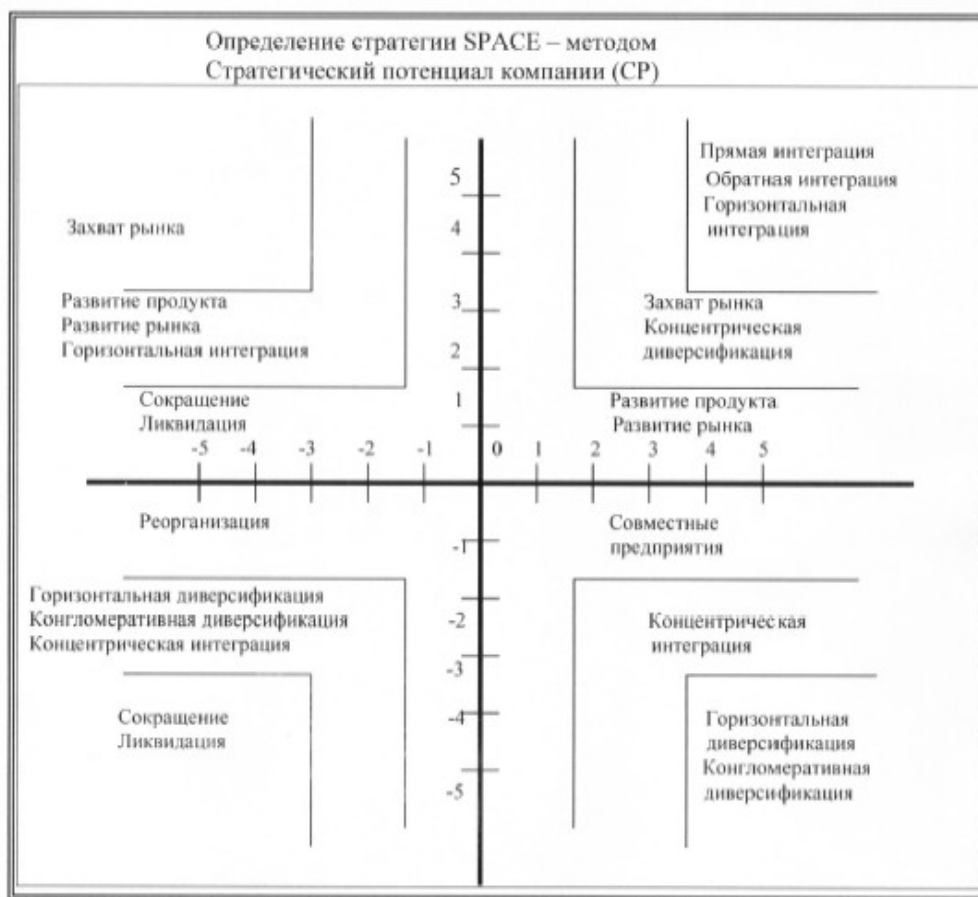
$$X = (ПО + КП) - 5 =$$

$$Y = (УБ + СП) - 5 =$$

Отложив по осям координат полученные результаты  $x$  и  $y$  и получаем координаты стратегического потенциала компании



## SPACE-анализ



### Этап 4. Проект «Стратегия развития организации на период до 2012 года»

Теоретически, разработку проекта можно начинать с любого вопроса. Однако при этом существуют ключевые вопросы, без ответа на которые можно потратить много времени на поиски окружного пути. Таким ключевым вопросом является «Кому нужен наш проект?» Затем «Какая проблема мешает им жить счастливо?» Здесь наиболее важно обсуждать не проблему вообще, а проблемы, существующие для выбранной целевой группы, и, которые могут препятствовать осуществлению выбранного проекта. Если действительно удалось выйти на проблемы проекта, то обычно достаточно легко становится сформулировать такие их причины, на которые уже могут быть направлены реальные действия. Необходимо обратить внимание на то, что проблема не может быть сформулирована как отсутствие чего-то. Проблема – это то, что есть, а не то, чего нет

Один из методов, который помогает выделить существующие проблемы, является «Дерево проблем».

#### **Построение «Дерева проблем».**

Необходимо заметить, что в процедуры данного метода встроено упражнение «Групповая дискуссия».

Данный метод проходит с использованием следующих процедур:

- ✓ мозговой штурм;

- ✓ процедура ранжирования проблем;
- ✓ выработка «идей»;
- ✓ анализ проблем и «идей», рассмотрение альтернатив «за» и «против»;
- ✓ оптимизация «идей» применительно к существующему опыту решения проблем.

*Порядок проведения данной процедуры:*

1. Сначала участники проходят процедуру мозгового штурма, результат которой должен быть список проблем существующих на предприятии и которые необходимо преодолеть для реализации проекта «Стратегия развития предприятия».

Мозговой штурм из двух туров. В первом туре происходит генерирование идей, во втором – обсуждение выявленных проблем, их оценка и выработка коллективной точки зрения. Первый тур проводится так, чтобы каждый мог свободно высказать своё мнение. При этом должна поддерживаться атмосфера доброжелательности, освобождающая высказывающегося от скованности. Любая высказанная идея должна быть обсуждена и не может объявляться ложной, если даже она представляется ведущему заседание почти заведомо бесперспективной. Во втором туре из выявленных в первом туре факторов оставляются лишь наиболее существенные. Для того, чтобы сделать это обоснованно, эти факторы оцениваются критически.

2. После того как участники составили список наиболее существенных проблем, они должны проранжировать их в порядке значимости. Это может выглядеть следующим образом: первая проблема наиболее значимая среди всех остальных, вторая наименее значимая, чем первая и наиболее значимая, чем остальные, и т.д.

3. Далее происходит выработка и оценка «идей» в контексте преодоления выявленных проблем. В данном случае «идеями» мы фактически называем задачу, решение которой способствует уничтожению одной из причин возникновения проблемы, либо изменит сам характер проблемы.

4. И, наконец, последний этап в построении «Дерева целей». Здесь, продумываются критерии осуществления выделенных задач: «за» и «против». И, после этого, происходит оптимизация «идей» применительно к существующему опыту решения проблем. По окончании проведения всех методик стратегического анализа на основе всех полученных результатов происходит уже конкретное написание и презентация проекта «Стратегия развития организации» каждой группы участников.

**Содержание проекта должно иметь следующие данные:**

*Тема проекта;*

*Миссия и цели организации* (для кого организация работает и чего она хочет достичь);

*Внешняя среда* (отрасль, регион);

*Сценарий развития компании* (факторы, которые надо учитывать, варианты развития ситуации, вероятности);

*Стратегии развития компании* (избранные способы достижения целей, конкретизированные с учетом сценариев развития);

*Компетенции* (типы задач, которые должна уметь решать организация); *Компетентности* (свойства и качества, которым должен обладать персонал);

*Структура компетентности лидера* (эмоциональной; организационной; интеллектуальной).

Данная деловая игра отличается от традиционной, направленной на выявление профессионально важных качеств сотрудников, участвующих в ней, тем, что она стимулирует изменения в деятельности компании, носит инновационный характер. Полученные результаты становятся впоследствии материалом для обсуждения в компании, могут быть использованы при выработке управленческих решений и служить основой для возможного проектирования стратегии развития организации (основа для применения на практике).

*Приложение*

### Бланк оценки участника деловой игры

Команда №\_\_

Ф.И.О. наблюдателя – эксперта

Критерии оценки (критерии оцениваются по пятибалльной шкале)	Ф.И.О. участников									
1. Системность мышления										
2. Динамичность и гибкость мышления										
3. Нестандартность мышления										
4. Ориентация на конкретный результат										
5. Способность организовать взаимодействие										
6. Способность к конструктивному взаимодействию в конфликтной ситуации										
7. Умение ясно излагать свои мысли										
8. Способность к убеждению и сотрудничеству										
9. Эффективность взаимодействия										
10. Готовность к изменениям										
11. Инициативность										
12. Упорство и настойчивость										
Суммарная итоговая оценка по каждому критерию										
Рейтинг участников										

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

## Ответный лист

### Рольевое поведение участников

Наблюдатель – эксперт \_\_\_\_\_

Команда № \_\_\_\_\_

Ф.И.О. участников команды	Типы ролевого поведения					
	Коорд инатор	Генератор идей	Критик	Эрудит	Эмоциона льный лидер	Испол- нитель
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

### Краткое описание ролевых особенностей:

- Координатор** – координирование индивидуальных действий членов команды, установление порядка работ и распределение их между членами команды, определение целей и задач совместной деятельности, оценка качества выполненных работ и контроль хода их выполнения
- Генератор идей** – предложение группе новых идей и решений. Рассматривает предлагаемые членами команды идеи и решения и осуществляет их конструктивный и содержательный анализ
- Критик** – критикует в тех случаях, когда видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Важное достоинство – умение осваивать, интерпретировать и критически оценивать информацию, анализирует проблемы и оценивает суждения и предложения членов группы
- Эрудит** – определяет уровень новизны предлагаемых членами команды идей и решений. Осуществляет консультирование членов команды в различных областях знаний. Имеет широкий кругозор.

5. **Эмоциональный лидер** – эмоциональный центр команды. Способствует интеграции внутрикомандных отношений, установлению единства и дружбы в коллективе. Осуществляет эмоциональную поддержку членов команды.
6. **Исполнитель** – преобразует принятые решения в четко очерченные конкретные реально выполнимые задачи

**5. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

**5.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

- 1) Антивирусная защита KasperskySecurity для виртуальных и облачных сред;
- 2) Windows, Microsoft Office.

**5.2 Современные профессиональные базы данных, и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»:  
<https://www.garant.ru>
2. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
3. Большая Российская энциклопедия: <https://bigenc.ru/>

**5.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Не используются

**6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов № 38

Специализированная мебель:

Стол (учительский) – 1 шт.

Стол (студенческий) двухместный – 13 шт.

Стулья – 28 шт.

Доска меловая – 1 шт.

Кафедра – 1 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе – 1 шт.,

Мультимедиа-проектор – 1 шт.,

Экран настенный – 1 шт.,

Выход в Интернет

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1) Антивирусная защита ESET NOD32

2) Windows, Microsoft Office

**Помещения для самостоятельной работы обеспечены доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде Финуниверситета**

362002, Республика Северная Осетия-Алания, г. Владикавказ, ул. Молодежная, д. 7, аудитория № 52.

Специализированная мебель:

Стол одно-тумбовый – 1 шт.

Стол (двухместный) – 17 шт.

Стул – 34 шт.

Шкаф под документы с угловым сегментом – 1 шт.

Шкаф под документы – 3 шт.

Кафедра – 1 шт.

Доска настенная – 1 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе – 1 шт.

Мультимедиа-проектор – 1 шт.

Экран настенный – 1 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1) Программы для ЭВМ KasperskySecurity для виртуальных и облачных сред;

2) Windows, Microsoft Office.

Учебная аудитория оснащена компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финансового университета.