

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вятский государственный университет»
Институт непрерывного образования российских и иностранных граждан



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИНО

Е.Л. Сырцова

« 28 » сентября 2018 г.

№ 104-04-2018-0160-0395

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

**для дополнительной профессиональной программы –
программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of business administration
(МВА)»**

Киров, 2018 г.

Рабочую программу составил: Маракулина И.В., к.э.н., доцент

© Вятский государственный университет, 2018

© И.В. Маракулина, 2018

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность изучения дисциплины

Учебная дисциплина «Методы стратегического анализа и планирования» предназначена для слушателей ДПП «Менеджмент». Предмет курса составляют основные методы и инструменты стратегического анализа и планирования, ориентированные на поиск ключевых факторов успеха, ведущих к повышению конкурентоспособности современных организаций. Основное назначение стратегического анализа состоит не столько в том, чтобы дать готовые ответы, сколько в том, чтобы облегчить понимание вопросов. Он помогает повысить эффективность восприятия и реагирования на новые обстоятельства и ситуации, отвечая тем самым потребностям современного этапа эволюции стратегического менеджмента.

Цели дисциплины – формирование у слушателей комплекса теоретических знаний и приобретение практических навыков по вопросам стратегического анализа и планирования, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, планирования, разработки стратегических выводов и рекомендаций по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Задачи дисциплины:

- познакомить с сущностью, целями и принципами стратегического анализа и планирования, ролью анализа в стратегическом управлении деятельностью предприятия в условиях рынка;
- сформировать представления о технологии и методах проведения стратегического анализа;
- сформировать навык применения методов и инструментов стратегического анализа и планирования.

Компетенции слушателя, формируемые в результате освоения учебной дисциплины

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
ВД-1	К 2 – способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и	- Находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность;	- Уметь разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля, владеть	- Факторы внешней (экономические, политические, социальные, технологические) и внутренней (цели, организационная

	изменений и обеспечивать их реализацию	<ul style="list-style-type: none"> - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - анализировать адекватность моделей организационных систем, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления; - разрабатывать стратегию организации. 	<p>принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности, применять их на практике, знать концепции, принципы и методы формирования систем управления качеством;</p>	<p>структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология, организационная культура) среды, влияющие на бизнес-организацию;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы принятия управленческих решений; - модели организационных систем.
ВД-1	К 4 – способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> - Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации; - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - владение различными способами разрешения конфликтов на основе современных технологий управления персоналом; - владение современными технологиями управления персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> - умение применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации; - умение находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность; - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - анализировать адекватность моделей организационных систем, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления. 	<ul style="list-style-type: none"> - Методы принятия управленческих решений; - основные теории мотивации, лидерства и власти; - способы разрешения конфликтов; - современные технологии управления персоналом; - модели организационных систем.

1.2 Содержание учебной дисциплины

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Форма обучения	Общий объем (трудоемкость) Часов	в том числе аудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем, час					Самостоятельная работа, час	Форма промежуточной аттестации
		Всего	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	Консультации		
очная	50	24	12	12	-	-	26	Экзамен

Тематический план

№ п/п	Основные разделы и темы учебной дисциплины	Часы		Самостоятельная работа
		Лекции	Практические (семинарские занятия)	
1	Сущность и содержание стратегического анализа, его роль в формировании стратегии	2	2	6
2	Методы стратегического анализа внешней среды бизнеса	4	4	6
3	Методы стратегического анализа внутренней ситуации компании	4	4	8
4	Обобщение результатов анализа и развитие стратегических выводов	2	2	6
		12	12	26

Матрица соотнесения тем учебной дисциплины и формируемых в них компетенций

Темы учебной дисциплины	Количество часов	Компетенции		
		К-2	К-4	Общее количество компетенций
1. Сущность и содержание стратегического анализа, его роль в формировании стратегии		+	+	2
2. Методы стратегического анализа внешней среды бизнеса		+	+	2
3. Методы стратегического анализа внутренней ситуации компании		+	+	2
4. Обобщение результатов анализа и развитие стратегических выводов		+	+	2
Итого	50			

Краткое содержание учебной дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание стратегического анализа, его роль в формировании стратегии

Понятие стратегии, уровни разработки стратегических решений. Сущность и содержание стратегического анализа

Тема 2. Методы стратегического анализа внешней среды бизнеса

Методы стратегического анализа макросреды. Метод STEEP/PESTLE-анализа. Основные экономические характеристики отрасли. Структурный анализ отрасли. Модель пяти сил М.Портера. Карта стратегических групп как инструмент анализа конкурентов. Анализ конкурентов по 4 диагностическим компонентам М.Портера. Стратегический анализ и сегментация потребителей. Построение сетки сегментации потребителей. Выделение ключевых факторов успеха.

Тема 3. Методы стратегического анализа внутренней ситуации компании

Анализ бизнес-портфеля компании. Применение матриц BCG, GE/McKinsey. Построение цепочки ценности. Анализ ценностной цепочки, ресурсов и способностей компании. Анализ результатов деятельности. Модель Дюпона.

Тема 4. Обобщение результатов анализа и развитие стратегических выводов

Обобщение результатов анализа. Метод SWOT. Оценка стратегических альтернатив в различных условиях неопределенности среды. Оценка влияния стратегии на результаты деятельности компании.

2. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

2.1. Методические рекомендации для преподавателя

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

2.2. Методические указания для слушателей

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие слушателя на всех этапах ее освоения путем

планомерной, повседневной работы. Слушатель обязан посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Предполагается, что слушатели приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Целью практических занятий является проверка уровня понимания слушателями вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических занятиях под руководством преподавателя слушатели обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические задания и т.п. Для успешного проведения практического занятия слушателям следует тщательно подготовиться.

Основной формой подготовки слушателей к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины преподаватель предлагает слушателям перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например: подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у слушателей определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

При проведении промежуточной аттестации слушателя учитываются результаты текущей аттестации в течение периода обучения.

Процедура оценивания результатов освоения учебной дисциплины (модуля) осуществляется на основе действующего Положения об организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ВятГУ.

Для приобретения требуемых компетенций, хороших знаний и высокой оценки по дисциплине слушателям необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение всего периода обучения.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей включает изучение материалов лекций, учебников, проработку тем, вынесенных на самостоятельное изучение, подготовку к экзамену.

Слушатель изучает материал лекций по конспекту, в котором изложены основные понятия по теме. С помощью законодательных документов и учебников слушатель прорабатывает и углубляет знания по теме лекции.

3. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

Литература:

1. Современный стратегический анализ : учебник / Р. Грант. - 7-е изд.. - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 537 с.. - (МВА)
2. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов = Competitive strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors / Майкл Портер. - 3-е изд.. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
3. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России: научное издание / А. М. Ильшев, Н. Н. Ильшева, Т. С. Селевич. - Москва: Финансы и статистика : Инфра-М, 2010. - 479 с.: рис., табл.
4. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебник и практикум / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. - Москва: Юрайт, 2018. - 427 с.. - (Бакалавр и магистр. Академический курс)
5. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / О.А. Фирсова. - Орел : МАБИВ, 2014. - 125 с.
6. Стратегический менеджмент: учеб. по спец. "Менеджмент организации" / Ю. А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
7. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебник и практикум / Н. А. Казакова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2018. - 386 с. - (Магистр)

Перечень специализированных аудиторий (лабораторий)

Вид занятий	Назначение аудитории
Лекции, практика	Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Читальные залы библиотеки

Перечень специализированного оборудования

Перечень используемого оборудования
Мультимедиа проектор
Ноутбук
Экран с электроприводом

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине

№ п/п	Наименование ПО	Краткая характеристика назначения ПО
1	Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic.	Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями
2	Windows 7 Professional and Professional K	Операционная система
3	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	Антивирусное программное обеспечение
4	Информационная система КонсультантПлюс	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации
5	Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации

4. Материалы, устанавливающие содержание и порядок проведения промежуточных аттестаций

Форма контроля по дисциплине – экзамен. Экзамен проводится в форме выполнения контрольной работы и тестовых заданий.

К сдаче экзамена допускаются все слушатели, проходящие обучение на данной ДПП, вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости и посещаемости занятий, при этом, результаты текущего контроля успеваемости могут быть использованы преподавателем при оценке уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины.

Во время экзамена обучающиеся могут пользоваться рабочей программой учебного курса, а с разрешения экзаменатора – справочниками, картами, таблицами и другими пособиями.

Тема контрольной работы: «Анализ внешней и внутренней среды организации».

На основании имеющегося теоретического материала и результатов проведенных семинарских занятий необходимо провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, на котором слушатель осуществляет свою профессиональную деятельность по следующему плану:

1. Исследуйте влияние факторов макросреды на стратегию Вашего предприятия с применением метода PESTLE-анализа.
2. Проведите структурный анализ отрасли, в которой работает Ваше предприятие, с использованием модели пяти сил М. Портера и карты стратегических групп.
3. Оцените привлекательность основных сегментов покупателей продукции Вашего предприятия.
4. Оцените сильные и слабые стороны Вашего предприятия с использованием модели цепочки ценности (value chain).
5. Обобщите результаты стратегического анализа внешней и внутренней среды Вашего предприятия, используя метод SWOT-анализа.
6. Обобщите результаты стратегического анализа внешней и внутренней среды Вашего предприятия, используя метод SPACE-анализа.

Тестовые задания для подготовки к экзамену.

Вариант 1

1. Стратегический анализ касается как внутренней, так и внешней среды компании? (выберите один вариант ответа)

- а) нет, только внешней;
- б) нет, только внутренней;
- в) да, касается как внутренней, так и внешней среды компании;
- г) не касается ни одной из них.

2. Стратегические УГРОЗЫ - это (выберите один вариант ответа):

- а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
- б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
- в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

3. Стратегический ВНУТРЕННИЙ анализ включает в себя (выберите один вариант ответа):

- а) анализ покупателей;
- б) анализ результатов деятельности;
- в) определение миссии компании;
- г) анализ конкурентов.

4. Методика PEST-анализа рассматривает следующие факторы (возможно несколько вариантов ответа):

- а) политические;
- б) сильные стороны;
- в) экономические;
- г) финансовые результаты;
- д) возможности;
- е) социокультурные;
- ж) технологические.

5. Какой метод анализа макросреды иллюстрирует приведенная на рисунке схема? (выберите один вариант ответа)



- а) PESTLE-анализ;
- б) матрица возможностей;
- в) матрица угроз;
- г) профиль макроокружения компании (профиль среды).

6. Какие ПЯТЬ ДВИЖУЩИХ СИЛ конкуренции выделил М. Портер? (выберите один вариант ответа)

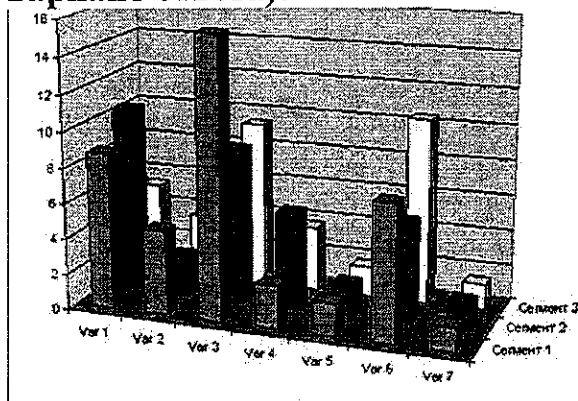
- а) поставщики, покупатели, посредники, банки, государство;
- б) низкие издержки, специализация, концентрация на сегменте, уникальный продукт, дифференциация;
- в) поставщики, покупатели, товары-заменители, новые конкуренты, внутриотраслевые конкуренты;
- г) товары-новинки, товары-заменители, дополняющие товары, обязательные принадлежности, побочные продукты.

7. Бенчмаркинг - это (выберите один вариант ответа):

- а) группа компаний отрасли, следующих одной и той же либо сходной стратегии на данном целевом рынке;
- б) способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с наиболее успешными организациями, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание компании на рынке;

в) заключительный этап маркетингового планирования, преследующий цель выявить соответствие и результативность выбранной стратегии реальным рыночным процессам.

8. Приведенный на рисунке график иллюстрирует (выберите один вариант ответа):



- а) карту восприятия;
- б) сетку сегментации;
- в) профиль сегментов.

9. К какой группе ключевых факторов успеха относится это описание: «выделяют данное предложение из общей массы и обеспечивают компании конкурентное преимущество» (выберите один вариант ответа)

- а) стратегические силы;
- б) стратегические необходимости;
- в) стратегические угрозы.

10. БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ - это (выберите один вариант ответа):

- а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;
- б) направление деятельности компании, имеющее отдельную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений;
- в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания.

11. Какую матрицу портфельного анализа иллюстрирует данный рисунок? (выберите один вариант ответа)

		Конкурентная позиция		
		Слабая	Средняя	Сильная
Привлекательность отрасли	Высокая	Развиваться избирательно	Инвестировать в развитие	Защищать позицию
	Средняя	Ограниченное расширение	Избирательность либо управление для прибыли	Развиваться избирательно
	Низкая	Выводить с рынка	Управлять для прибыли	Сохранять и перенаправлять

- а) матрица GE/McKinsey;
- б) матрица BCG;
- в) матрица ADL/LC.

12. Что, согласно модели цепочки ценности (value chain), относится к ВСПОМОГАТЕЛЬНЫМ (сопутствующим) видам деятельности (возможно несколько вариантов ответа):

- а) инфраструктура компании;
- б) входящая логистика;
- в) производственный процесс;
- г) управление персоналом;
- д) сервис.

13. Доля рынка - это (выберите один вариант ответа):

- а) часть квалифицированного рынка, на который компания решила направить свои действия;
- б) отношение объема продаж продукта данной компании к общему объему продаж всех конкурирующих компаний на рынке;
- в) верхний предел рыночного спроса.

14. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности;
- г) угрозы.

15. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности;
- г) угрозы.

16. Какие факторы макросреды, согласно модели PEST, привели к необходимости изменения стратегии бизнеса, описанного в ситуационном задании? Аргументируйте свой ответ.

"Разразившаяся в сентябре минувшего года война на Ближнем Востоке больно ударила по Японии, чьи энергетические ресурсы зависели в основном от импорта нефти. Люди, предполагавшие, что нефть вскоре может вообще исчезнуть, были объаты паникой. Из магазинов в первую очередь выгребли всю туалетную бумагу и коробки стирального порошка. То и другое было товаром громоздким, стоило дешево и выпускалось в огромных количествах. В силу всех этих факторов супермаркеты всегда закупали их небольшими партиями, чтобы не забивать склады. Когда же, вопреки всем ожиданиям, потребители по всей стране вдруг вознамерились сделать запасы туалетной бумаги и стирального порошка, создалась аварийная ситуация и эти товары просто пропали из ассортимента. Средства массовой информации утверждали, что ситуация была намеренно спровоцирована крупными корпорациями и торговыми компаниями, которые просто прячут товар, взвинчивая цены. Озверевшие потребители каждый день с проклятиями являлись в магазины. Для супермаркетов нефтяной кризис отразился не

только на отношениях с потребителями. Кардинально переменялись отношения с поставщиками товаров. Оптовики, которые раньше только тем и жили, что пытались сбыть свою продукцию, всячески навязывая ее супермаркетам, теперь превратились в распределителей желанных дефицитных товаров. Чтобы создать благоприятное впечатление о собственной фирме и заручиться расположением оптовиков, супермаркеты наперебой зазывали оптовых агентов, украшали к их приходу прилавки цветами и поили их чаем. Оптовая база продтоваров "Исиэй-сётен", являвшаяся материнской компанией супермаркета "Исиэй-стор" принадлежала к числу агрессивных оптовиков. После "нефтяного шока" президент Исикари в течение недели провел реформу поставок, превратив специалистов по продаже в ответственных за распределение дефицита. Строптивым закупщикам из розничных магазинов было дано понять, что, если они не согласятся на повышение закупочных цен, все сделки с ними будут приостановлены.

- Так как налицо факт дефицита ресурсов, "Исиэй-стор" тоже пора перестать мыслить категориями вчерашнего дня, - сказал президент Исикари на заседании правления. - Наступила эпоха, в которой все решает вопрос, как обеспечить стабильные поставки товаров. В связи с этим перемены должны обозначиться в самой природе супермаркетов: в их способах получения прибылей, принципах роста и развития.

Вариант 2

1. Стратегический анализ касается как внутренней, так и внешней среды компании? (выберите один вариант ответа)

- а) нет, только внешней;
- б) нет, только внутренней;
- в) да, касается как внутренней, так и внешней среды компании;
- г) не касается ни одной из них.

2. Стратегические ВОЗМОЖНОСТИ - это (выберите один вариант ответа):

- а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
- б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
- в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

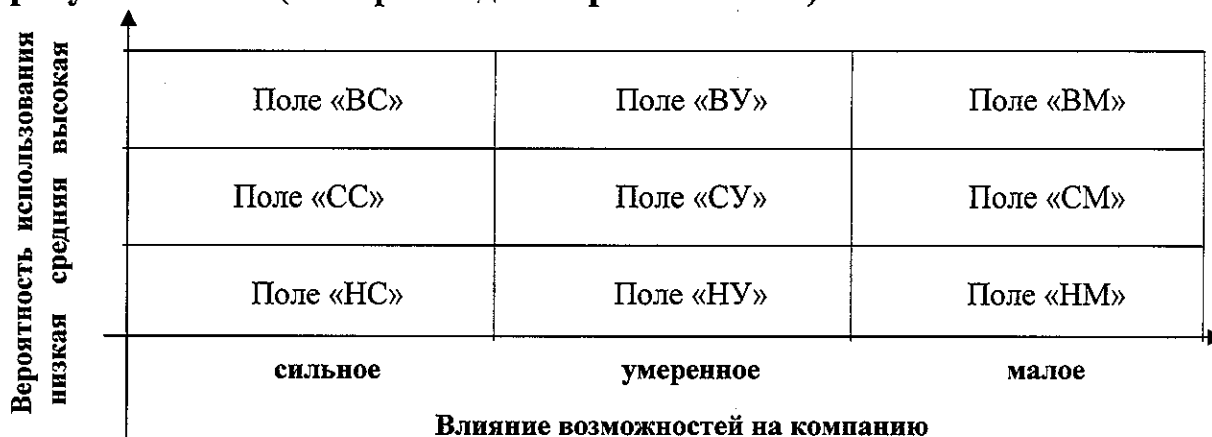
3. Стратегический ВНЕШНИЙ анализ включает в себя (возможно НЕСКОЛЬКО вариантов ответа):

- а) анализ покупателей;
- б) анализ результатов деятельности;
- в) определение миссии компании;
- г) анализ конкурентов.

4. Совокупность каких факторов рассматривается при PEST-анализе? (выберите один вариант ответа)

- а) социальных, технологических, экзотических, политических;
- б) социальных, религиозных, биологических и экономических;
- в) социальных, технологических, экономических и политических;
- г) синергетических, теологических, энтропийных, прагматических.

5. Какой метод анализа макросреды иллюстрирует приведенная на рисунке схема? (выберите один вариант ответа)



- а) PESTLE-анализ;
- б) матрица возможностей;
- в) матрица угроз;
- г) профиль макроокружения компании (профиль среды).

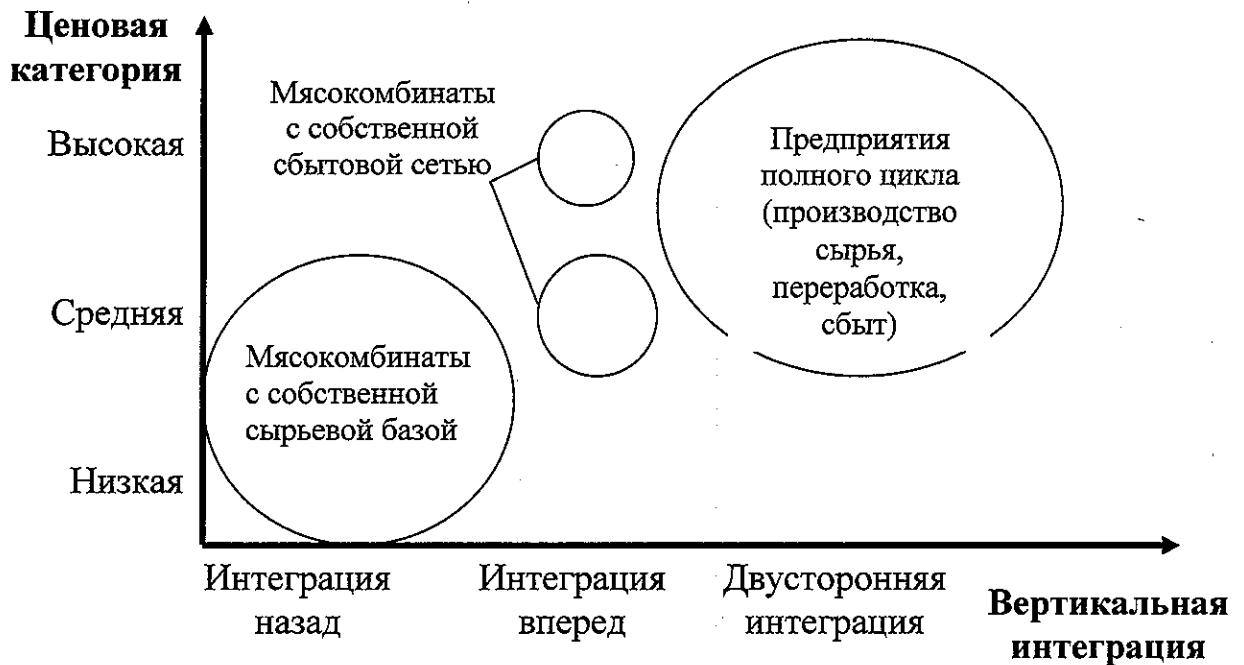
6. Какие ПЯТЬ ДВИЖУЩИХ СИЛ конкуренции выделил М. Портер? (выберите один вариант ответа)

- а) поставщики, покупатели, посредники, банки, государство;
- б) низкие издержки, специализация, концентрация на сегменте, уникальный продукт, дифференциация;
- в) поставщики, покупатели, товары-заменители, новые конкуренты, внутриотраслевые конкуренты;
- г) товары-новинки, товары-заменители, дополняющие товары, обязательные принадлежности, побочные продукты.

7. Сегментация рынка - это (выберите один вариант ответа):

- а) использование одного и того же товара, методов стимулирования и распределения безотносительно к специфическим нуждам потребителей;
- б) комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей товар по отношению к конкурентам занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место;
- в) выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы.

8. Приведенная на рисунке схема иллюстрирует (выберите один вариант ответа):



- а) конкурентную карту рынка;
- б) карту стратегических групп конкурентов;
- в) матрицу эластичности конкурентной реакции;
- г) матрицу сравнения конкурентов (бенчмаркинг).

9. К какой группе ключевых факторов успеха относится это описание: «обычно не несут в себе преимуществ, так как ими обладают и конкуренты, но их отсутствие значительно ослабляет позиции компании» (выберите один вариант ответа)

- а) стратегические силы;
- б) стратегические необходимости;
- в) стратегические угрозы.

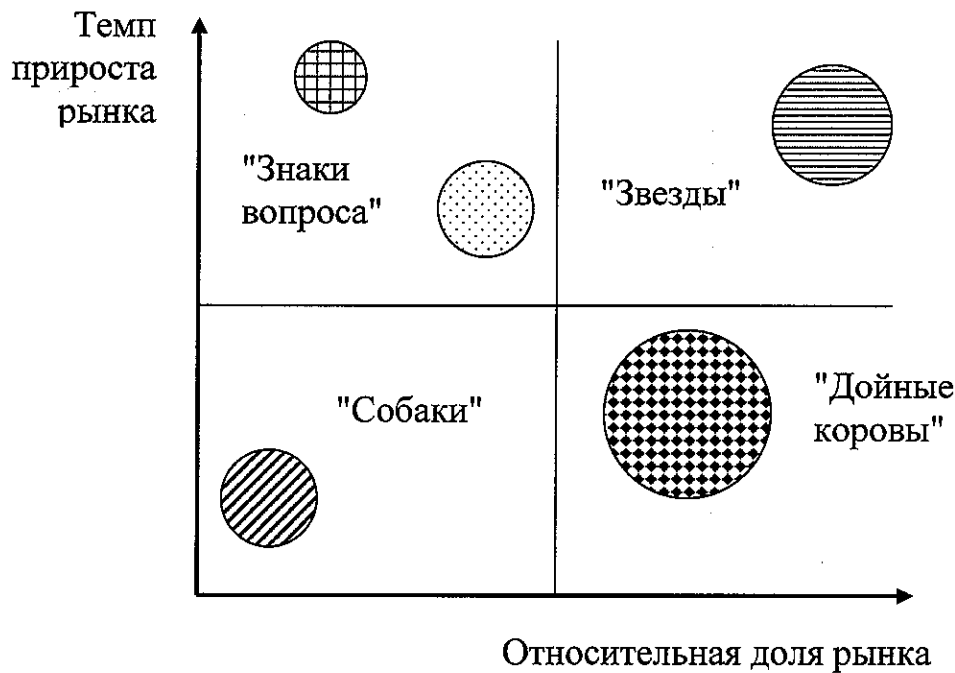
10. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦА - это (выберите один вариант ответа):

- а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;
- б) организационное образование, которое по всем ключевым параметрам представляет собой независимое предприятие, созданное для целей осуществления бизнеса;
- в) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

11. Что, согласно модели цепочки ценности (value chain), относится к ОСНОВНЫМ (первичным) видам деятельности (возможно несколько вариантов ответа):

- а) инфраструктура компании;
- б) входящая логистика;
- в) производственный процесс;
- г) управление персоналом;
- д) сервис.

12. Какую матрицу портфельного анализа иллюстрирует данный рисунок? (выберите один вариант ответа)



- а) матрица GE/McKinsey ;
- б) матрица BCG;
- в) матрица ADL/LC.

13. Применение формулы Дюпона в процессе анализа финансовых показателей позволяет (выберите один вариант ответа):

- а) выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, рассчитать безубыточный объем продаж;
- б) определить, за счет каких факторов изменяется рентабельность капитала;
- в) провести сравнение объемов продаж предприятия с данными конкурентов и среднеотраслевыми значениями;
- г) рассчитать величину свободного денежного потока за период.

14. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности;
- г) угрозы.

15. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности;
- г) угрозы.

16. Какая из пяти конкурентных сил, согласно модели М. Портера, представляла наибольшую угрозу для бизнеса, описанного в ситуационном задании? Аргументируйте свой ответ.

"Живя в Америке, я сделал попытку заняться лесным бизнесом. Я узнал, что себестоимость нашего леса-кругляка составляет 10 долл. за кубометр при

закупке в лесхозах. Потом посмотрел, сколько лес стоит в Америке. Выяснил, что импорт круглого леса запрещен, можно ввозить только распиленные, сухие пиломатериалы. Американцы очень озабочены экологией и боятся, что им завезут разных жучков и мошек. Цены на твердые породы древесины (дуб, вяз), произрастающие в Краснодарском крае, в Америке варьировались от 1500 до 2000 долл. за кубометр. В России с учетом закупки, привоза с юга, распилкой и сушкой, отправкой, с уплатой пошлин и доставкой в Америку себестоимость была порядка 200 долл. за кубометр. Вау! Мы создали партнерство с владельцем петербургского банка. Он выделил нам землю в Тосно, дал кредит, мы закупили три американские сушилки. Отборный лес закупали в Краснодаре, на фабрике лес пилили, потом грузили в контейнеры и отправляли мне в Сан-Франциско. Рынок леса в Штатах очень структурированный. Из твердых пород древесины в Америке, как правило, собирают кухни. В Калифорнии, скажем, есть пара десятков производителей. Есть поставщики-оптовики, везущие пиломатериалы с севера Америки или Канады. Причем непонятно, где заканчивается канадская фирма и начинается американская. Я сразу продал первую партию леса - где-то за 1200 долл. за кубометр, прибыль в процентах была колоссальная. Но, поскольку в контейнере не так много кубов, в деньгах прибыль небольшая. Чтобы заработать много, нужны объемы. И тут мой российский партнер перестал контролировать качество, а американцы очень внимательно считают количество сучков на кубометр. И цена может упасть в 10 раз - от 1500 до 150 долл. Сначала он посылал отборный лес и этот лес хорошо продавался. Но тут все поняли, что появился какой-то непонятный игрок, демпингующий и предлагающий огромные объемы. И очень напряглись. Эти дистрибьюторы - просто мафия. Они договорились с производителями кухонного оборудования, и те перестали у меня брать лес напрямую. Сказали, иди к оптовикам. Оптовики, в свою очередь, жаловались на качество, с которым, действительно, были проблемы. В итоге они предложили купить лес, по сути, по цене моей себестоимости. А у меня в порту скопилось 50 контейнеров. В какой-то момент я осознал, что плата за хранение контейнеров в порту составляет сумму, которую они мне предлагают. В итоге удалось продать около 10 контейнеров, а штук 40 я просто бросил. Проще было их совсем не забирать, чем оплачивать хранение. Я зафиксировал убыток."