

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

/Шубасева В.Г./

«28» августа 2020 г.

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы	Проектный менеджмент и управление качеством
Уровень высшего образования	магистратура
Форма обучения	заочная

Составители:

_____ / д.э.н, профессор Петров А.Н.

_____ / к.э.н, доцент Новикова А.И.

Санкт-Петербург
2020

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	3
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ	4
5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	4
6.ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА	39
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ	40
7.1. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины...	40
7.2. Организация самостоятельной работы.....	40
8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	41
9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	41
9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	41
9.2.Материально-техническое обеспечение учебного процесса	43
10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	43
11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	44

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: изучение теоретических и практических основ проведения стратегического анализа на предприятии, в отрасли в условиях конкурентной внешней среды.

Задачи: изучение ресурсной концепции стратегического менеджмента, анализ особенностей формирования конкурентных стратегий в условиях нестабильной экономической ситуации, обсуждение проблем и методов реализации стратегии. Теоретические положения иллюстрируются примерами из деятельности российских и зарубежных компаний.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Б1.В.01 «Современный стратегический анализ» относится к вариативной части дисциплин Блока 1 РУП ОПОП и является обязательной для освоения после выбора обучающимися направленности профиля (программы).

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП

Код и наименование компетенции выпускника	Этапы формирования компетенций	Планируемые результаты обучения/ индикаторы достижения компетенций (показатели освоения компетенции)
ПК-5 - владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	-	Декомпозиция I Знать: методологию проведения стратегического анализа З1 (I)(ПК-5) Уметь: разрабатывать предложения по совершенствованию стратегического анализа У1 (I)(ПК-5) Владеть: навыками решения теоретических и практических задач современного стратегического анализа В1(I) (ПК-5)
ПК-6 – способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными	-	Знать: содержание и основные результаты новейших исследований в области современного стратегического анализа, полученные отечественными и зарубежными исследователями З1(ПК-6) Уметь: осуществлять поиск отечественных и зарубежных источников информации об актуальных проблемах стратегического анализа У1 (ПК-6) Владеть: методами разработки и оценивания полученных результатов отечественных и зарубежных исследователей В1(ПК-6)

и зарубежными исследователями		
-------------------------------	--	--

4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 144 часа, из которых 115 часов самостоятельной работы обучающегося отводится на подготовку и защиту экзамена.

Форма промежуточной аттестации: экзамен, 1 семестр.

Распределение фонда времени по темам дисциплины приложено в таблице 4.1.

Форма промежуточной аттестации: экзамен – 1 семестр/модуль,

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	Объем дисциплины (ак. часы)			
	Контактная работа			СРО
	ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Тема 1. Общие понятия о современном стратегическом анализе	1	2	-	20
Тема 2. Понятия ресурсы, компетенции и ключевые компетенции в стратегическом анализе	-	4	-	24
Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды	1	2	-	18
Тема 4. Стратегический анализ дальней деловой окружающей среды	1	2	-	12
Тема 5. Стратегический анализ ближней деловой окружающей среды	1	2	-	17
Тема 6. Сводный анализ внутренней и внешней среды организации	-	4	-	24
Всего за семестр:	4	16	-	115
Всего по дисциплине:	4	16	-	115

5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Общие понятия о современном стратегическом анализе

Стратегический анализ компании является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути **стратегический анализ** является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

Структурная схема стратегического анализа выглядит следующим образом:

Стратегический анализ

- Стратегический анализ внутренней среды
- Стратегический анализ внешней среды
 - ✓ Анализ дальней деловой окружающей среды
 - ✓ Анализ ближней деловой окружающей среды

Стратегический анализ — один из основных этапов стратегического менеджмента

Роль и место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения (рис. 1.1).

На этапе стратегического анализа высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего компании факторы, называемые стратегическими факторами. Стратегические факторы — это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

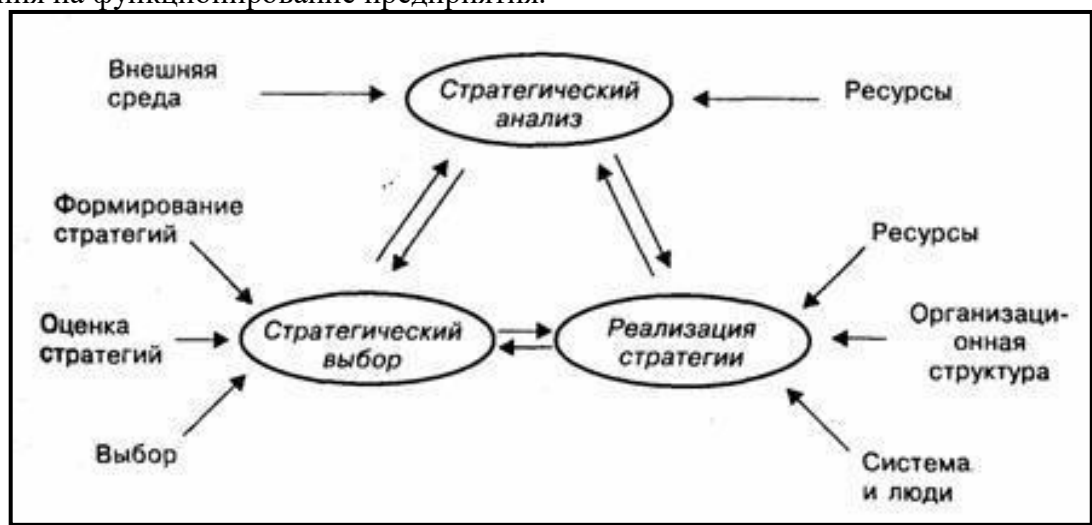


Рис 1.1. Этапы стратегического менеджмента

Главная задача анализа стратегических факторов — выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации. Хорошо проведенный управленческий анализ (или бизнес-диагностика деятельности предприятия), дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия. Вместе с тем стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает предприятие, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон предприятия является отличительной чертой стратегического управления.

Тема 2. Понятия ресурсы, компетенции и ключевые компетенции в стратегическом анализе.

Компетенции — это свойства (навыки, технологии, ноу-хау), обладая которыми компания может стать участником отрасли или выживать в ней.

Ключевые компетенции — это отличительные способности, специфичные для конкретной организации, которые дают возможность ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли.

Ресурсы — все то, что привносится в деятельность компании извне и используется для трансформации, переработки с целью дальнейшего производства продукта или оказания услуги.

Ключевая компетенция (отличительная способность) = наилучшее использование ресурсов + наилучшее развитие общих компетенций (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ключевые компетенции организации

Ресурсный анализ

Ресурсы принято делить на материальные и нематериальные.

К материальным относят:

- материалы;
- запасы;
- здания;
- оборудование;
- человеческие ресурсы;
- финансы.

Материальные ресурсы приобретаются на ресурсных рынках в условиях конкурентной борьбы.

К нематериальным относят:

- знания;
- навыки;
- деловую репутацию;
- бренды;
- патентные права.

Нематериальные ресурсы производятся в рамках самой организации.

Ресурсный анализ включает:

1) анализ по категориям:

- человеческие, производственно-технологические, финансовые, информационные, коммуникационные;
- количественный анализ, качественный анализ;
- специфичные отраслевые ресурсы — основа ключевых компетенций;

2) анализ по результату:

- внутренние показатели отражают роль ресурсов при:
 - формировании целей и задач;
 - сравнении работы подразделений и отделов;
 - исторической ретроспективе, сравнении показателей организации в динамике;
- внешние показатели могут включать:
 - сравнение с конкурентами (особенно с лидерами); - сравнение с компаниями в других отраслях.

В результате ресурсного анализа выбираются ключевые компетенции предприятия. Ключевая компетенция является следствием уникального и отличительного подхода, который организация строит, развивает, интегрирует и применяет по отношению к своим ресурсам и компетенциям.

Отличительные особенности ключевых компетенций:

- свойственны только тем компаниям, показатели которых превосходят средний уровень, характерный для данной отрасли;
- отличаются уникальностью и присущи только одной компании;
- сопряжены с удовлетворением запросов заказчиков;
- не поддаются копированию;
- базируются на превосходных умениях и знаниях сотрудников компании.

Цели анализа ресурсов, компетенций и ключевых компетенций:

- понимать причины возникновения частных ключевых компетенций;
- определять способы адаптации существующих ключевых компетенций;
- определять потенциальные источники ключевых компетенций, основанные на ресурсах и компетенциях;
- определять необходимость создания новых ключевых компетенций;
- определять соотнесенность ключевых компетенций с запросами клиентов.

Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды.

В современной литературе по менеджменту используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия: его называют анализом деятельности предприятия, внутренним анализом, самоанализом, бизнес-диагностикой, анализом проблем, управленческой или организационной диагностикой.

Необходимость проведения анализа внутренней среды определяется несколькими факторами:

- во-первых, он необходим при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла;
- во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах;
- в-третьих, анализ внутренней среды позволяет выявить резервы и возможности компании, определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

Сложнейшей методологической проблемой в анализе внутренней среды является определение круга анализируемых показателей. Как правило, выделяют два направления анализа внутренней среды компании и соответственно две группы показателей:

- показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы;
- показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы.

При проведении анализа внутренней среды компании прежде всего речь идет об оценке экономического потенциала компании, сравнении с другими предприятиями, определении места компании в системе ранжирования на национальном и международном уровне. К числу таких показателей обычно относят активы предприятия, объем продаж, показатель валовой или чистой прибыли, число занятых, научно-технический потенциал предприятия.

Так, деловой американский журнал Fortune и английский Economist используют такие критерии оценки при ранжировании лучших фирм. Американцы привлекают к этой оценке свыше 8 тыс. наиболее компетентных специалистов — экономистов и предпринимателей, которые оценивают предприятия по данным критериям по 10-балльной шкале.

1. Качество управления.
2. Качество производимых товаров и услуг.
3. Финансовое состояние предприятия.
4. Качество маркетинга.

5. Умение привлекать талантливых людей, способствовать их развитию и закреплять их за фирмой.

6. Долгосрочные капиталовложения.

7. Способность к инновациям.

8. Ответственность перед обществом и природой.

Рейтинговую оценку компаний, банков России проводит журнал «Эксперт». В качестве основных критериев включения компании в список «Эксперт-200» выбраны объем реализации продукции и рыночная стоимость (капитализация). Для полноты картины используются и другие показатели: прибыль, число занятых, параметры рынка акций.

В качестве примера. Сибирская межбанковская валютная биржа совместно с ИК «РИФ» и Западно-Сибирским центром приватизации составляют рейтинги сибирских предприятий «Сибирь-100». Оценка эффективности деятельности предприятий проводится по следующим общепринятым показателям (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Базовые показатели оценки эффективности деятельности компаний.

<i>Показатели</i>	<i>Способ расчета</i>
1. Рентабельность продаж	Балансовая прибыль/Выручка от реализации
2. Рентабельность активов (return on assets, ROA)	Балансовая прибыль/Стоимость активов
3. Норма прибыли на собственный капитал (return on equity, ROE)	Балансовая прибыль/Собственные средства
4. Норма чистой прибыли на собственный капитал	Чистая прибыль/Собственные средства
5. Эффективность труда	Выручка от реализации/Численность работающих

Основные методы проведения стратегического анализа внутренней среды.

Сравнительный анализ

Сравнительный анализ представляет собой сопоставление результатов деятельности компании с показателями деятельности конкурентов при помощи финансового анализа и бенчмаркинга по следующим показателям:

- человеческие ресурсы и культура;
- финансовые ресурсы и результаты финансовой деятельности; • продукты и их позиция на рынке.

Сравнительный анализ позволяет оценить возможность формирования ключевых компетенций, а также отражает конкурентоспособность организации в динамике. Внутренний анализ предполагает анализ системы работы предприятия — выявление его сильных и слабых сторон всегда проводится на основе сравнительного анализа с конкурентами. При внутреннем анализе рассматривается персонал, технология, оборудование, производственное, финансовое положение предприятия.

Для стратегического анализа внутренней среды рекомендуется использовать модель сравнительного SNW-анализа (табл. 3.2).

SNW-анализ

Таблица 3.2

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		<i>S</i> сильная	<i>N</i> нейтральная	<i>W</i> слабая
1	Общая (корпоративная) стратегия			

2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	бизнес № 1			
	бизнес № 2			
	...			
	бизнес № n			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	финансы как состояние текущего баланса			
4.2	финансы как уровень бухучета			
4.3	финансы как финструктура			
4.4	финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т. Д.)			
4.5	финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (конкурентоспособность продукта), в том числе:			
	продукт № 1			
	продукт № 2			
	...			
	продукт № t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	бизнес № 1			
	бизнес № 2			
	...			
	бизнес № m			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	как материальная структура			
7.2	как умение торговать			
8	Информационные технологии			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			

10.1	способность к лидерству первого лица организации			
10.2	способность к лидерству всего персонала			
10.3	способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	качество материальной базы			
11.2	качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех организации)			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1	с федеральным правительством			
18.2	с правительством субъекта федерации			
18.3	с органами местного самоуправления			
18.4	с системой налогового контроля			
	...			
18.к				
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе:			
19.1	с корпоративным профсоюзом			
19.2	с отраслевым профсоюзом			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			

Ценностная цепочка

Анализировать ценностную цепочку предложил М. Портер. Анализ ценностной цепочки помогает понять, каким образом различные виды деятельности организации способствуют увеличению ценности продукции и услуг по сравнению с затратами на используемые ресурсы. На рис. 3.1 представлена цепочка ценностей.



Рис. 3.1. Цепочка ценностей

Стоимость продукта (услуги) измеряется ценой, которую покупатель готов заплатить за товар.

Ценность продукта можно увеличить:

- изменяя мнение о продукте так, чтобы потребитель был готов приобрести за более высокую цену именно его, а не продукт конкурентов;
- сокращая свои производственные затраты до уровня, который будет ниже затрат конкурентов.

Выбор пути повышения ценности зависит от компании, ее развития и многих других параметров.

С точки зрения видов деятельности предприятия ценностная цепочка представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Анализ видов деятельности в ценностной цепочке

Составляющие ценностной цепочки представлены в табл. 3.3.

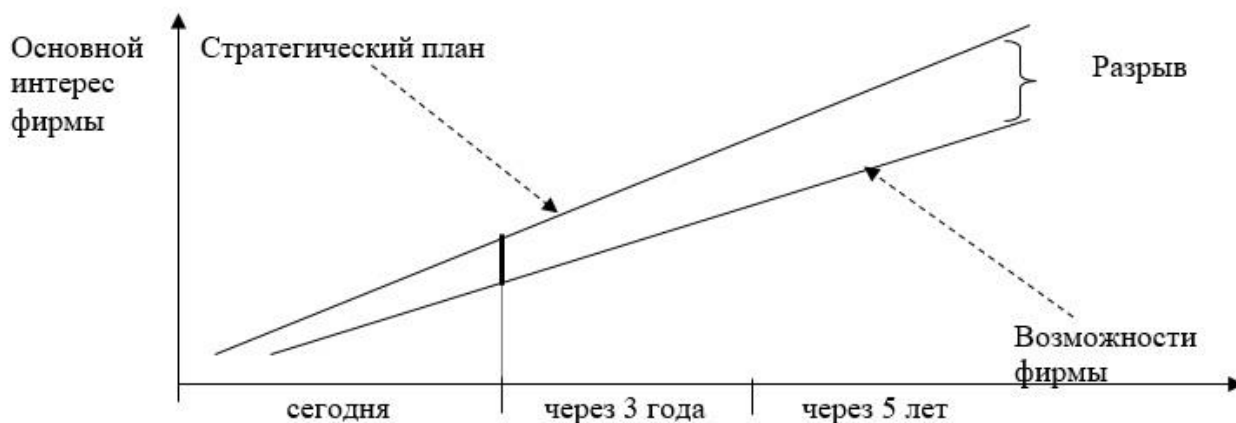
Составляющие цепочки ценностей

Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Прием и хранение материалов, контроль запасов, перемещение полуфабрикатов, запасов, готовой продукции внутри производства
	Производство	Преобразование начальных компонентов в конечный продукт
	Внешняя логистика	Хранение, распределение, транспортировка конечной продукции
	Маркетинг	Обеспечение наличия продукта на рынке и его реклама
	Обслуживание	Установка и послепродажное обслуживание
Вспомогательные виды деятельности	Снабжение	Приобретение ресурсов
	Разработка технологий	Разработка продукта, процессов и ресурсов
	Инфраструктура	Планирование, финансирование, информационные системы, менеджмент
	Управление человеческими ресурсами	Рекрутинг, отбор, обучение, вознаграждение и мотивация

Метод «GAP-анализ»

Метод разработан в Стенфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой сочетание методов разработки стратегии и методов управления, позволяющих привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Анализ разрыва - простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель - определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, то установить, как его "заполнить" (рис. 3.3).

**Рис. 3.3 Схема GAP-анализа (анализ разрыва или анализ опыта)**

Данный метод применяется на этапе формирования миссии и целей предприятия для прогнозирования деятельности организации и получения научно обоснованных тенденций развития основных показателей. Достоинством данного метода является простота выполнения, метод GAP является организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью. Основной недостаток –

метод предполагает детальное знание целей предприятия, возможностей, ресурсов, возможных инвестиций.

Шаги анализа:

1. Предварительное формулирование целей деятельности на один год, три и пять лет;
2. Прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
3. Установление разрыва между целями и прогнозами;
4. Определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
5. Определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
6. Рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
7. Согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
8. Установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;
9. уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
10. Определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия;
11. Пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Конкретное применение анализа разрыва означает:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва - это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Например, если руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20 %, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15 %, требуются обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва в 5 %.

Заполнение можно произвести несколькими способами:

- за счет роста производительности и достижения желаемых 20 %;
- за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15 %;
- путем упования на улучшение ситуации в соответствии с лозунгом планирования: "Минимум усилий и больше доверия естественному ходу вещей".

Подобный анализ может проводиться как для группы предприятий (объединения), так и для отдельного предприятия.

Таким образом, анализ GAP можно назвать организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

Подход Омаэ.

Японский консультант Р. Омаэ (Ohmae) предложил использовать в процессе внутреннего анализа диаграмму, которая ориентирована на рыночные возможности предприятия. Подход основан на анализе увеличения объема продаж, уменьшения

себестоимости, повышения прибыли.

Диаграмма представляет собой своеобразное дерево целей, в вершине которого главная цель, сформулированная в виде вопроса: "Рентабельность производства товара (А) можно увеличить?" Эта цель может быть достигнута двумя путями - за счет увеличения прибыли от производства товара (А) на рыночном сегменте (М) или снижения себестоимости продукции (С). В следующей ветви цели увеличение прибыли возможно за счет увеличения объема продаж (V) и (или) за счет повышения продажной цены (Ц).

Регулирование себестоимости продукции может быть достигнуто через анализ конструкции (технологии, структуры и т. п.). Логически продолжая декомпозицию главной задачи, аналитик в конечном итоге определяет в нижней ветви дерева перечень мероприятий, пути реализации (направления деятельности), которые ему известны, и включает каналы сбыта, изменение цен, учет потребительских предложений и т. д. Диаграмма позволяет служить инструментом для уточнения результатов анализа, если двигаться от нижних ветвей к верхней, главной цели.

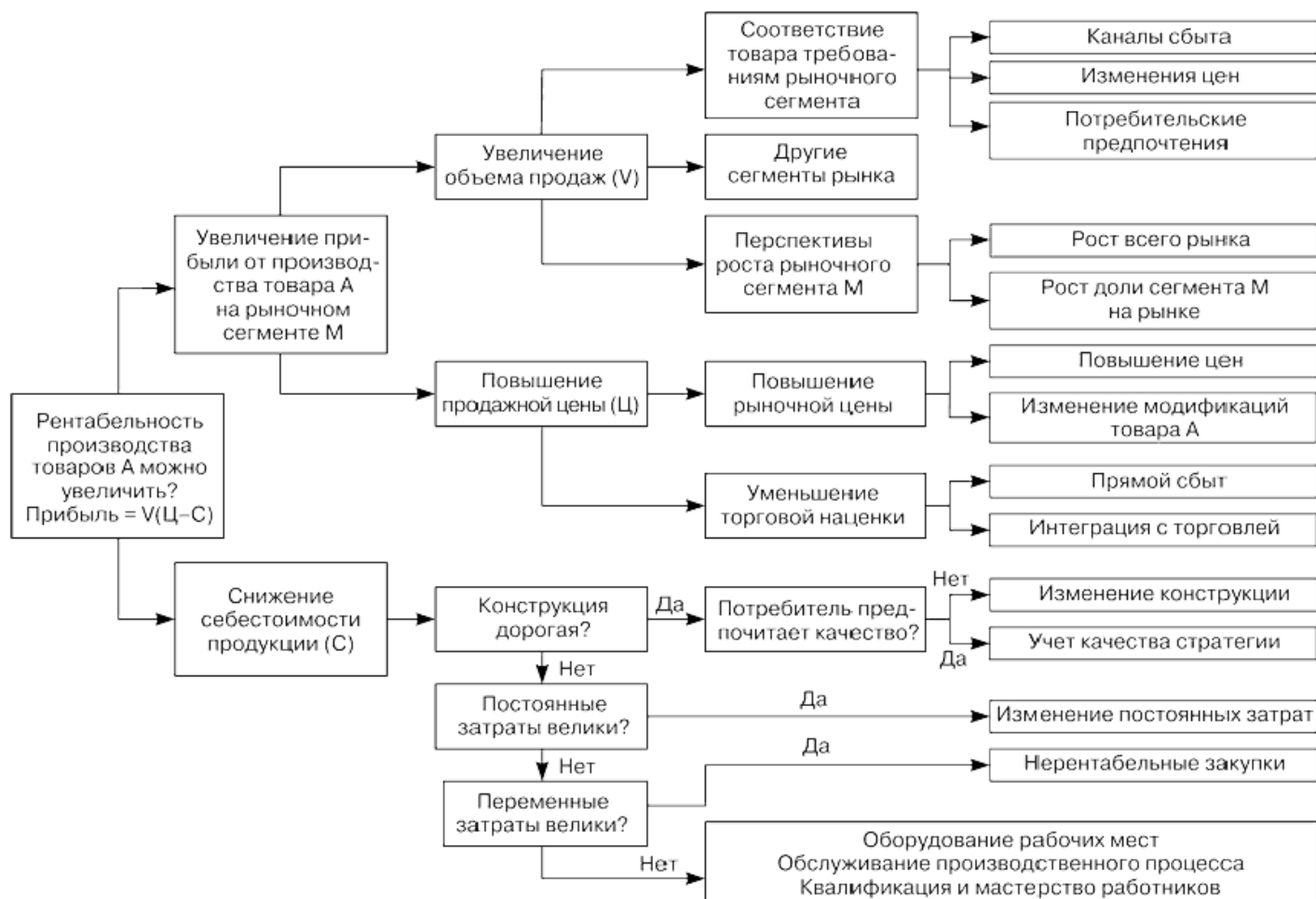


Рис. 3.4. Диаграмма Омаэ

Метод SPACE.

Данный метод анализа направлен на оценку стратегических путей развития организации и представляет собой последовательность определения стратегических направлений развития и выхода из кризисной ситуации.

Основные этапы анализа:

1. определение показателей стратегических параметров, наиболее характерных для предприятия,
2. получение необходимой информации и проведение экспресс-анализа сложившейся ситуации;

3. определение координат стратегического положения предприятия по отношению к выбранным целям;
4. анализ возможностей достижения стратегических целей предприятия, исходя из стратегических позиций;
5. корректировка стратегических целей и анализ возможных альтернативных путей выхода из кризисного состояния;
6. выбор стратегии достижения стратегических целей и выхода из состояния неплатежеспособности.

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

Факторы стабильности обстановки (ES):

Таблица 3.4.

Технологические изменения	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Темпы инфляции	низкие	0	1	2	3	4	5	6	высокие
Изменчивость спроса	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	0	1	2	3	4	5	6	гибкая

Факторы промышленного потенциала (IS)

Таблица 3.5.

Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Таблица 3.6.

Доля рынка	большая	0	1	2	3	4	5	6	небольшая
------------	---------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Качество продукции	высокое	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	0	1	2	3	4	5	6	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая

Факторы финансового потенциала (FS)

Таблица 3.7.

Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	сбалансированная
Необходимый / имеющийся капитал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат, показанных на Рис. 3.5.

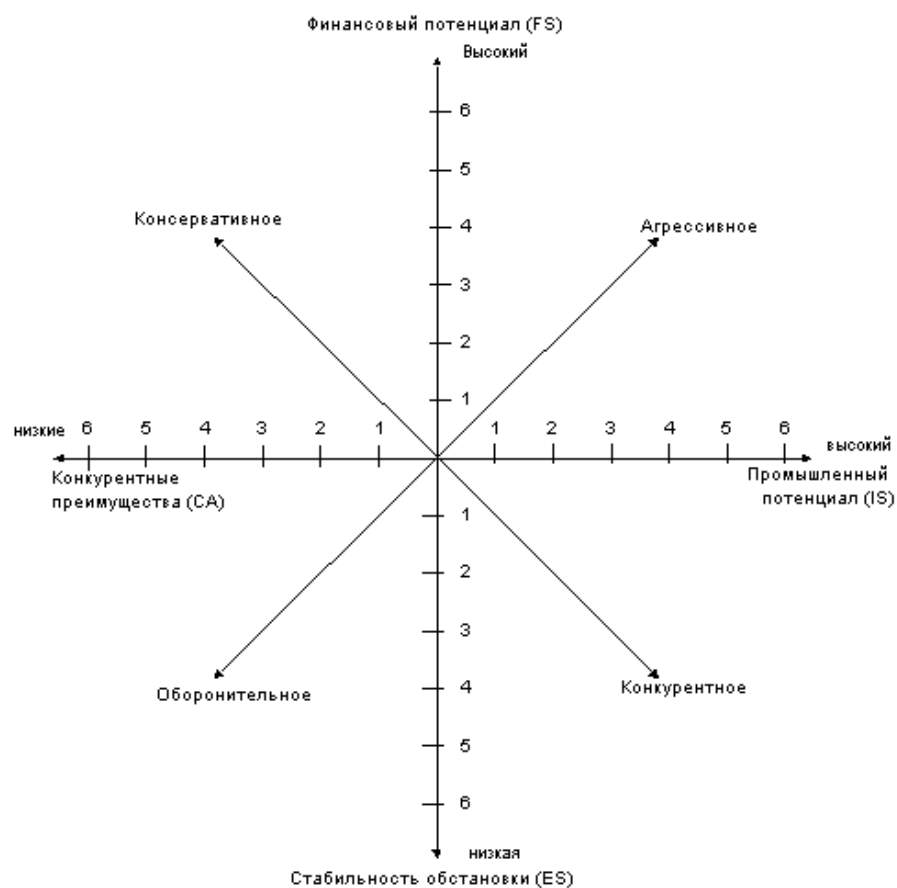


Рис. 3.5. Матрица стратегического положения и оценки действий.

В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на Рис. 3.6.

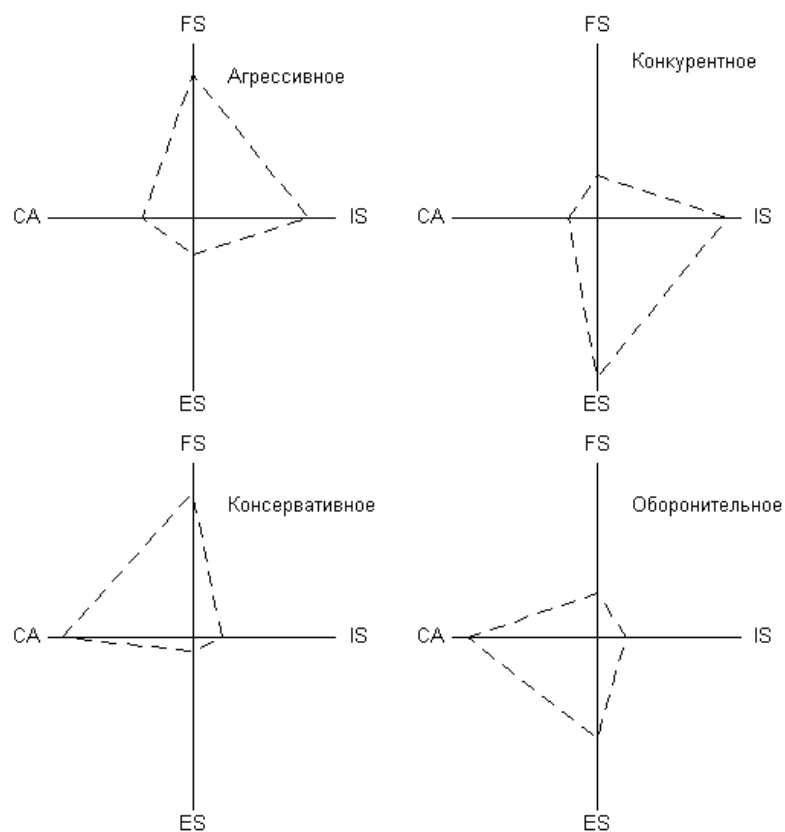


Рис. 3.7. Графическое представление различных стратегических состояний.

Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS - IS, то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

В зависимости от стратегического состояния, данный метод анализа предлагает стратегические рекомендации, представленные в таблице 3.8.

Таблица 3.8.

Агрессивное	<p>Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение производства и продаж; • Ценовую войну с конкурентами; • Освоение новых секторов рынка; • Продвижение брендов.
Конкурентное	<p>Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поиск финансовых ресурсов; • Развитие сбытовых сетей.
Консервативное	<p>Это состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение себестоимости при повышении качества товара; • Сокращение производства и выход на более перспективные рынки.
Оборонительное	<p>Такое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств.</p>

	<p>Ключевой стратегией является:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Особое внимание механизмам парирования угроз; • Уход с рынка.
--	---

Таким образом, цель внутреннего анализа — определить потенциал компании для создания конкурентного преимущества. В анализе внутренней среды важным является анализ компетенций, ресурсов, ключевых компетенций и ценностной цепочки. Основными источниками конкурентного преимущества являются ключевые компетенции, а также соответствующая координация всех видов деятельности — основной и вспомогательной — по увеличению ценности продукта. Важным является анализ связей между существующими стратегиями, ключевыми компетенциями и основными видами деятельности в ценностной цепочке, поскольку именно здесь заложен основной потенциал для конкурентного преимущества. Также важно понимать возможность динамичного развития имеющихся ключевых компетенций и создания новых. В результате внутреннего анализа определяется также возможность повышения эффективности путем использования ресурсов для производства, компетенций, а также перераспределения видов деятельности и улучшения их интеграции между собой. Наконец, анализ позволяет оценить потенциал сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами и заказчиками, который, в свою очередь, улучшит результаты деятельности компании. На основании внутреннего анализа возможно формирование будущих стратегий.

Тема 4. Стратегический анализ дальней деловой окружающей среды

Анализ дальней деловой окружающей среды (анализ макросреды) используется для исследования всей экономики в общем, ее основных составляющих, степени влияния на предприятие.

Макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют.

Анализ макросреды включает

- изучение с целью обнаружения признаков возможных изменений, способных оказывать воздействие на жизнедеятельность организации;
- отслеживание специфических тенденций макроокружения;
- прогнозирование направленности будущих изменений макросреды;
- оценку существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность организации.

Одним из инструментов анализа внешней среды является *STEER* анализ (рис. 3.1).



Рис. 4.1. *STEEP*-анализ

Социодемографические воздействия оказывают влияние через:

- социальную культуру (ценности и отношения): исследуется влияние социальной культуры на спрос товаров и услуг, отношение к работе, сбережения и инвестиции, этику, экологию и т. Д.;
- демографию: исследуется влияние количества и состава населения на структуру рабочей силы и модели спроса;
- социальную структуру: принимается во внимание влияние на отношение к работе (анализ рынка рабочей силы), товарам и услугам (анализ спроса).

Социальная политика государства находит конкретное отражение во взаимосвязи с экономической политикой: экономическая политика имеет своим конечным итогом регулирование деятельности людей по созданию материальных и духовных благ как фактор важнейшего условия роста народного благосостояния, что представляет собой социально-экономический результат. Обе политики государства связаны между собой. То, что для одной политики является итогом, для другой — исходным пунктом. Например, ситуация в образовании зависит от экономических факторов, а положение в экономической сфере тесно связано с уровнем образования; ситуация в медицине зависит от состояния экономики, а уровень экономических результатов, в свою очередь, зависит от показателей здоровья граждан (при эпидемии гриппа статистика демонстрирует уверенный спад экономических показателей).

На демографическую ситуацию могут влиять различные факторы, например, возрастная структура населения, уровень образования, доходы, место проживания, рождаемость, смертность.

Примеры демографических процессов, которые следует учитывать при стратегическом анализе:

- процессы естественного движения населения;
- изменение структуры населения по полу;
- изменение структуры населения по возрасту;
- изменение структуры населения по социальному и экономическому составу;

- изменение структуры населения по уровню образования;
- размещение населения по территории;
- продолжительность жизни;
- плотность населения по регионам;
- процессы миграции населения;
- ожидаемый уровень интеграционных процессов между регионами, областями и странами;
- численность и состав трудовых ресурсов, которыми располагает территория и которые нужны ее хозяйству.

К элементам социальной среды также относятся культурно-образовательные факторы, которые определяются:

- обеспеченностью населения объектами культуры;
- тенденциями в структуре культурных ценностей;
- уровнем образования населения.

Для анализа влияния факторов культуры будет целесообразна прогнозная оценка вероятности проведения выставок, конференций, фестивалей, конкурсов и других мероприятий в области образования, культуры, науки. Оценка культурно-информационной активности может помочь оценке степени влияния средств массовой информации на успешность реализации тех или иных социально-экономических проектов.

Технологическое воздействие. Анализ технологического окружения связан с изучением влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения, включая:

- товары и услуги;
- производственные процессы;
- транспорт и распределение;
- информацию и связь;
- общество, политику и экономику.

Общей тенденцией изменений во внешней среде является то, что технологии стали средством конкуренции.

Цель анализа *экономического воздействия* — исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на компанию и потребителей.

Экономический климат, в котором организация реализует свою конкурентную стратегию, определяется:

- динамикой развития международных рынков;
- политическими инструментами регулирования национальной экономики (например, наличием или отсутствием санкций).

Экономические факторы неотделимы от политических и социальных факторов. Социально-экономическая ситуация может быть определена следующими показателями:

- жизненный уровень населения;
- структура доходов и расходов по группам населения.

К чисто экономическим аспектам макроэкономических тенденций можно отнести:

- уровень инфляции;
- политику в области налогообложения;
- дефицит бюджета в стране;
- уровень безработицы;
- инвестиционный климат в стране/регионе/области/городе;
- степень развития финансовой системы;
- удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны;
- удельный вес развития малого бизнеса, среднего бизнеса.

Циклические колебания экономики, проявляющиеся в подъемах и спадах хозяйственной активности в стране, регионе или в мире, оказывают влияние на всех участников экономической деятельности. *Политическая (политико-правовая) среда* — это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства.

Государство участвует:

- в законодательном и нормативном регулировании;
- в экономической политике;
- в международной политике.

Политические факторы действуют не только на фирму, выходящую на международные рынки. В условиях открытой экономики действие этих факторов оказывается достаточно сильным даже для фирм, работающих только на внутреннем рынке. Биржевые колебания, инфляционные процессы, политика отдельных стран оказывают влияние на мировое экономическое сообщество.

При анализе политических факторов целесообразно рассматривать вопросы внутренней и внешней политики государства.

Для современного мирового сообщества характерно:

- усиление интернационализации хозяйственной жизни;
- образование транснациональных корпораций;
- динамика изменений в международной торговле;
- осознание необходимости совместного решения проблем мировой экономики;
- потребность в наукоемкой продукции; • переход на новую энергетическую базу; • потребность в энергоресурсах.

Политическую ситуацию в стране и за рубежом могут характеризовать:

- общий уровень напряженности;
- степень обеспечения внутренней и внешней безопасности; • вероятность обострения политической обстановки.

В политических факторах можно выделить особый сегмент — правовые факторы, которые оказывают значительное влияние на процессы стратегического планирования. Они связаны с законотворческим процессом и характеризуются наличием правовых актов:

- по охране окружающей природной среды, сертификации товаров и услуг, стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, управлению качеством товаров, по охране прав участников рынка труда;
- регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны по финансам, налогам, предпринимательству, антимонопольной политике, ценным бумагам;
- регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и организаций.

Отслеживать текущее состояние правовых актов помогают информационно-правовые системы, такие как «консультант» и «гарант».

Следует иметь в виду, что вышеперечисленные факторы могут оказывать взаимное влияние, которое иногда проявляется разнонаправленно, что, несомненно, затрудняет их анализ. Все факторы макросреды изменяются во времени, имеют динамический характер. Разрабатывая стратегические решения, нужно это учитывать.

В настоящее время в структуру традиционного *STEP*-анализа, предложенного М. Портером, добавился дополнительный немаловажный элемент — экологический фактор, и *STEP*-анализ был преобразован в *STEER*-анализ.

Экологические факторы макросреды могут в значительной степени влиять на стратегические планы. Наиболее актуальными экологическими проблемами являются

накопление в атмосфере углекислого газа (регулируется на мировом уровне Киотским протоколом), тепловое и пылевое загрязнение.

В современной экологической ситуации наблюдаются следующие тенденции:

- ухудшение качества среды обитания, воды и воздуха;
- рост риска техногенных катастроф;
- истощение природных ресурсов;
- усиление влияния экологических движений. *STEEP*-анализ проводится для:
- изучения и мониторинга макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений;
- детального анализа каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений;
- оценки необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации;
- оценки потенциального влияния изменений на рынок, отрасль и компанию

Модель STEEP – анализа

Следует изучить влияние каждого фактора на:

- *внутреннюю деятельность организации:*
 - ◊ ключевые компетенции;
 - ◊ ресурсы;
 - ◊ стратегию;
 - ◊ систему ценностей и т. Д.;
- *рынки компании:*
 - ◊ товарный:
 - объемы;
 - структуру;
 - сегменты;
 - запросы покупателей и т. Д.;
 - ◊ ресурсный
 - *отрасль, в которой функционирует компания:*
 - ◊ покупательская способность;
 - ◊ потенциальные возможности поставщиков и потребителей;
 - ◊ угроза вторжения новых конкурентов;
 - ◊ угроза со стороны товаров-заменителей;
 - ◊ конкурентное соперничество.

Тема 5. Стратегический анализ ближней деловой окружающей среды.

Одним из наиболее распространенных инструментов анализа конкурентного окружения является модель отраслевого анализа Портера («модель пяти сил конкуренции»), рис. 5.1.

Уровень конкуренции в отрасли.

Конкуренция рассматривается и оценивается с точки зрения ее вида и степени, а также видов конкурентной борьбы.

У каждой отрасли есть свои «ключевые факторы успеха» (КФУ) — это характеристики предприятия и те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремиться к тому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха.

Конкурентные факторы успеха — это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют степень успеха фирмы на рынке, а также ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.



Рис. 5.1. Модель пяти сил конкуренции

Движущие силы рынка:

1. динамика изменения спроса;
2. изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
3. обновление продукта;
4. появление предпочтения дифференцированного выбора товаров вместо товаров массового потребления (или наоборот) среди покупателей;
5. инновации в производстве;
6. маркетинговые инновации;
7. вход и выход крупных фирм;
8. изменение в государственной политике и регулировании; • рассеивание технических и технологических достижений;
9. уменьшение неопределенности спроса.

Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб») и общая система условий конкурентного преимущества для этапа формирования рыночных отношений представлена на рис. 4.2 и 4.3 соответственно.

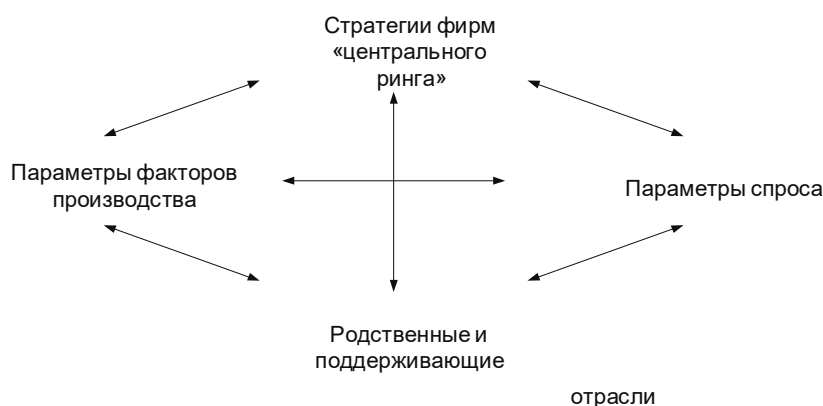


Рис. 5.2. Национальный ромб

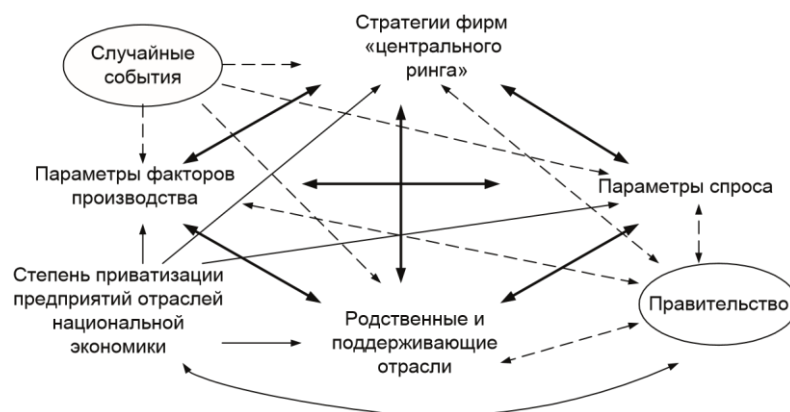


Рис. 5.3. Общая система условий конкурентного преимущества

Для анализа ситуации в центральном ринге конкуренции крайне важен анализ стратегических групп конкурентов (рис. 5.4 и 5.5).



Рис. 5.4. Анализ стратегических групп конкурентов

Стратегические группы конкурентов состоят из фирм:

- удовлетворяющих потребности покупателей на одних и тех же рыночных сегментах;
- владеющих сходными компетенциями;
- производящих товары и услуги одинакового качества.

Цель составления карты стратегических групп — сравнить характеристики своей фирмы с характеристиками ближайших конкурентов по следующим параметрам:

- прибыльность;
- размах конкуренции по территориальному признаку;
- цена;
- лояльность покупателя к товару;
- качество и др.

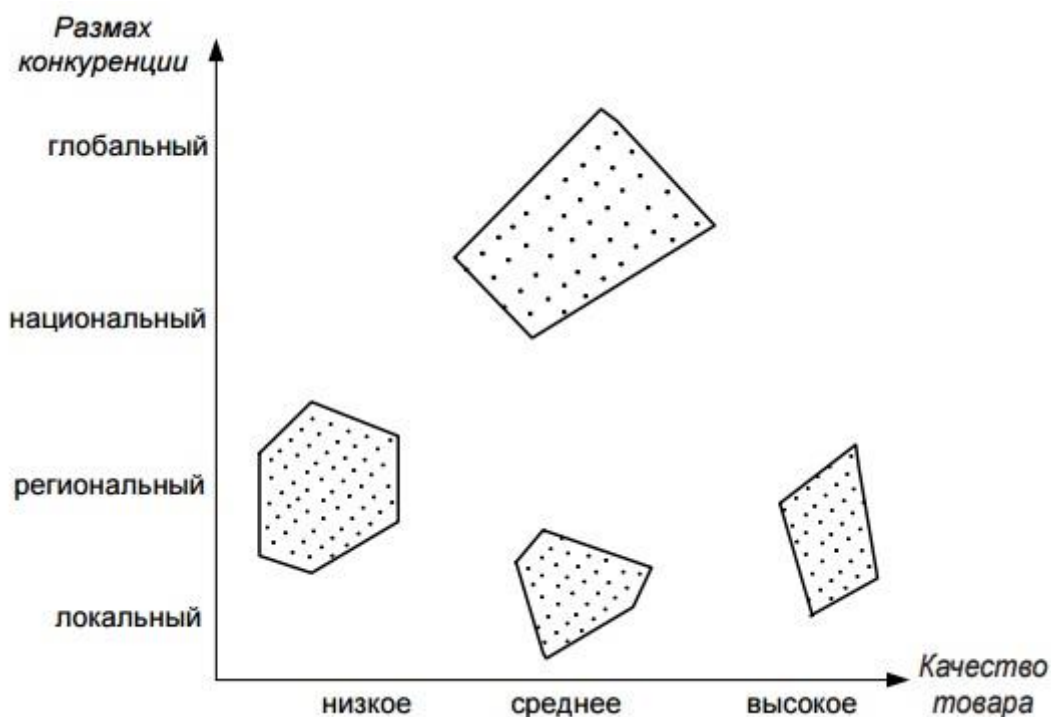


Рис. 5.5. Методика составления карты стратегических групп

Методика позволяет представить общую картину конкуренции, оценить место каждой организации в ней.

Внешние условия для фирм, входящих в различные стратегические группы, неодинаковы: для одних групп они благоприятны, для других — нейтральны, для третьих — губительны.

Чем ближе стратегические группы друг к другу, тем более интенсивна отраслевая конкуренция между ними.

Угроза появления товаров-заменителей.

К заменителям относятся товары или услуги, представленные другими отраслями, но удовлетворяющие те же потребности, что и основные товары и услуги.

Степень угрозы со стороны товаров или услуг-заменителей зависит:

- от степени соответствия цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров;
- от готовности покупателя перейти на товар-заменитель.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли.

Оценивается, с одной стороны, привлекательность отрасли, с другой — входные барьеры.

Входные барьеры в отрасль:

- экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов;
- эффект жизненного цикла;
- капитальные издержки входа;
- доступность каналов поставки и распределения;
- государственные меры и политика;
- предпочтения и преданность потребителей;
- сопротивление, оказываемое существующими фирмами.

Основные характеристики отрасли, на которые стоит обратить пристальное внимание при проведении анализа:

- размеры рынка;

- масштабы конкуренции (конкуренция в местном, региональном, национальном или мировом масштабе);
- преобладание на рынке небольшого числа крупных фирм или множества мелких;
- темпы роста рынка и степень, на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, окончание зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- движение интеграции «вперед» или «назад»;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и в создании новых продуктов;
- степень дифференцирования продуктов и услуг фирм-конкурентов;
- возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;
- влияние степени загрузки производственных мощностей на издержки производства;
- осуществление необходимых капиталовложений в отрасль;
- влияние кривой «обучение/опыт» в отрасли;
- доходность отрасли выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

Факторами привлекательности отрасли М. Портер считает:

- потенциал роста отрасли;
- благоприятное или неблагоприятное влияние на данную отрасль основных движущих сил;
- возможность прихода в отрасль или ухода из нее крупных фирм (возможное появление новых фирм снижает привлекательность отрасли; уход с рынка крупной фирмы или нескольких мелких фирм предоставляет возможность для роста на рынке доли других фирм);
- стабильность спроса (зависимость спроса от времени года, экономического цикла, изменения вкуса потребителей, наличие товаров-субститутов и т. Д.);
- усиление или ослабление воздействия сил конкуренции;
- степень риска и неопределенности, связанную с будущим развитием отрасли;
- серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом;
- снижение прибыльности отрасли как результат существующих условий конкуренции и движущих сил.

Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Фактор/характеристика	Стратегическая важность
Размеры рынка	Небольшие рынки не привлекают крупных (новых) конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли
Темпы роста рынка	Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм
Излишки или нехватка мощностей	Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к росту

Прибыльность отрасли	Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая — сокращению числа компаний на рынке
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие — сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков
Цена — наиболее важный фактор для покупателей	Большое число покупателей приобретает товар по наименьшим ценам
Стандартные товары	Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого
Быстрые технологические изменения	Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Жесткие требования повышают риск, становится важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка
Вертикальная интеграция	Повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм
Экономия на масштабах производства	Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам
Быстрое обновление ассортимента	Укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед

Рычаги воздействия поставщиков.

Конкурентное влияние поставщиков усиливается, когда:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не скованных интенсивной конкуренцией;
- покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков;
- продукция поставщиков дифференцирована;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей;
- существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя.

Рычаги воздействия покупателей на уровень конкуренции. Конкурентное влияние потребителей усиливается, когда:

- потребителей немного;
- потребители покупают продукцию в большом количестве;
- отрасль, поставляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- приобретаемый товар или услуга не экономит деньги покупателю;
- реализуемая продукция стандартизирована, стоимость перехода к новому поставщику равна нулю;
- покупаемая продукция не является важной составляющей комплектов из изделий покупателя;
- потребители склонны к прямой интеграции в рынок продукции продавцов.

Экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектов у нескольких продавцов, а не прикрепление к одному.

Критика модели «пяти сил конкуренции»

1. Модель подразумевает, что начальными интересами, задающими конкуренцию в отрасли, считаются интересы компаний, однако для ситуаций, в которых участвуют благотворительные организации и/или муниципальные структуры, такое предположение не является корректным.

2. Модель предполагает принципиальную равноправность всех пяти сил (факторов), но многие авторитетные специалисты считают, что, к примеру, «фактор покупателя (потребителя)» для стратегического развития является более важным, нежели другие.

3. Модель предполагает, что для компаний, участвующих в конкуренции, и поставщики, и покупатели представляют своими способностями некоторую угрозу, с которой надо справляться. Но для современного бизнеса характерно усиление кооперации по цепочке *поставщик — производитель — покупатель*, которая включает выработку *взаимовыгодной стратегии* для всех участников цепочки.

4. Стратегический анализ по Портеру не придает «человеческому фактору» должного значения, а большинство современных концепций именно ему отводит решающую роль, причем возможности и значимые нюансы реализации стратегического потенциала «человеческого фактора» намного шире указанных пяти сил.

Каждый фактор имеет смысл проанализировать на предмет силы влияния на организацию. Матрица «Вероятность усиления — воздействие фактора на организацию» представлена на рис. 5.6.

ВОЗДЕЙСТВИЕ	ВЕРОЯТНОСТЬ		
	высокая	средняя	низкая
высокое	высокое значение фактора для организации		<i>фактора</i>
среднее			низкое значение фактора
низкое	<i>среднее</i>		

Рис. 5.6. Матрица «Вероятность усиления — воздействие фактора на организацию»

Также значимость факторов среды можно проанализировать с помощью инструмента «Таблица профиля среды».

Анализируя профиль среды, исследователь изучает факторы влияния на стратегию с точки зрения:

А) важности для отрасли, которая может изменяться в диапазоне: сильное влияние (присваиваются 3 балла), умеренное влияние (2 балла) и слабое влияние (1 балл);

Б) влияния на организацию, которое изменяется в диапазоне: сильное влияние (3 балла), умеренное влияние (2 балла), слабое влияние (1 балл) и отсутствие влияния (0 баллов);

В) направленности влияния, которое оценивается как: позитивная направленность (1 балл), негативная направленность (-1 балл).

Итоговое значение значимости конкретного фактора среды на стратегию организации представляет собой степень важности фактора и определяется как произведение трех сомножителей А, Б и В.

Процесс анализа внешней среды предприятия представлен на рис. 5.7.

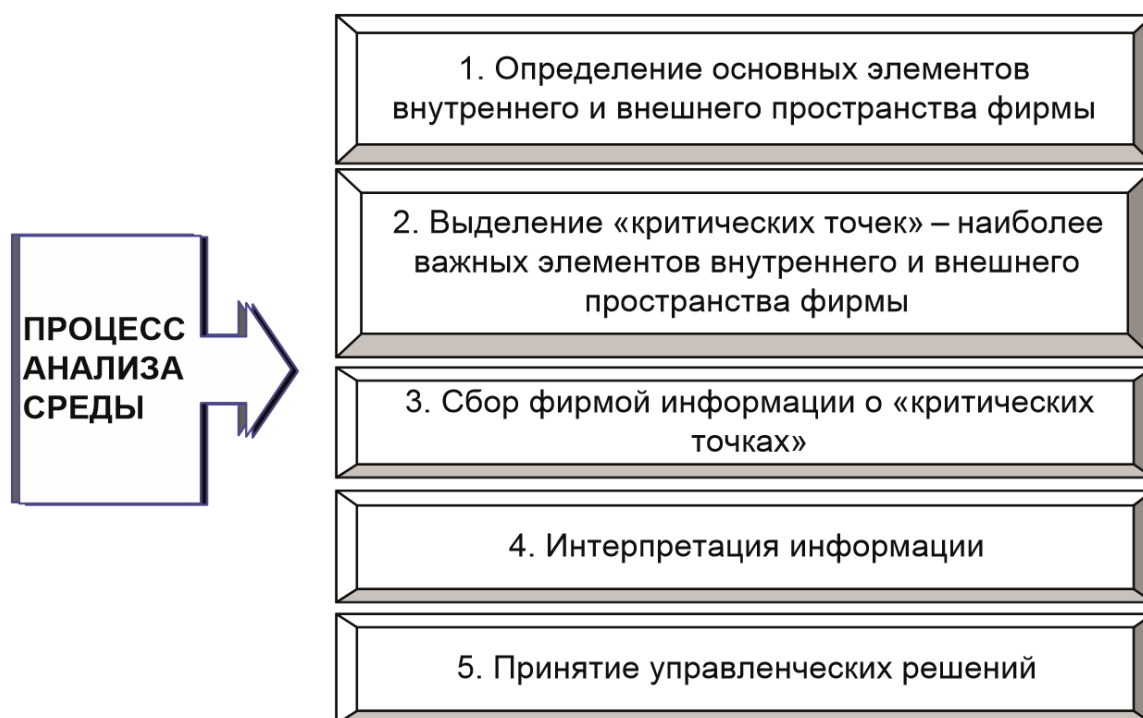


Рис. 5.7. Процесс анализа внешней среды предприятия

Схема проведения анализа отрасли и конкурентной среды предполагает реализацию семи шагов.

Шаг 1. Основные экономические характеристики отрасли:

- темпы роста рынка;
- структура отрасли;
- географические характеристики рынка;
- возможность экономии на масштабах производства;
- эффект кривой опыта; • капиталоемкость и т. д.

Шаг 2. Анализ конкурентной среды:

- напряженность конкурентной борьбы между продавцами: слабая, средняя, сильная (орудия конкурентной борьбы);
- угроза выхода на рынок новых фирм: слабая, средняя, сильная (оценка существующих барьеров для выхода на рынок);
- степень влияния поставщиков: незначительная, средняя, высокая (причины);
- степень влияния покупателей: незначительная, средняя, высокая (причины).

Шаг 3. Движущие силы.

Шаг 4. Конкурентная стратегия:

- благоприятная позиция (ее причины); • неблагоприятная позиция (ее причины).

Шаг 5. Анализ конкурентов:

- стратегия конкурентов (максимально вероятные действия и события в будущем);
- за кем нужно наблюдать и почему.

Шаг 6. Ключевые факторы успеха — особые характеристики внешней или внутренней среды, обеспечивающие конкурентное преимущество фирмам отрасли.

Шаг 7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность:

- факторы, делающие отрасль привлекательной;
- факторы, делающие отрасль непривлекательной;
- особые проблемы отрасли;
- перспективы получения прибыли (благоприятные и неблагоприятные).

Тема 6. Сводный анализ внутренней и внешней среды организации.

Анализ внутренней и внешней среды предприятия представлен на рис. 6.1.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей

ФУНКЦИИ АНАЛИЗА СРЕДЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

<p>7. С точки зрения стратегического планирования улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее</p>	<p>7. С точки зрения политики фирмы помогает ей создать о себе наиболее благоприятное мнение</p>	<p>7. С точки зрения текущей деятельности обеспечивает информацией, необходимой для эффективного выполнения рабочих функций</p>
---	---	--

Рис. 6.1. Анализ среды организации

Источники получения информации для анализа внешней и внутренней среды организации представлены на рис. 6.2.

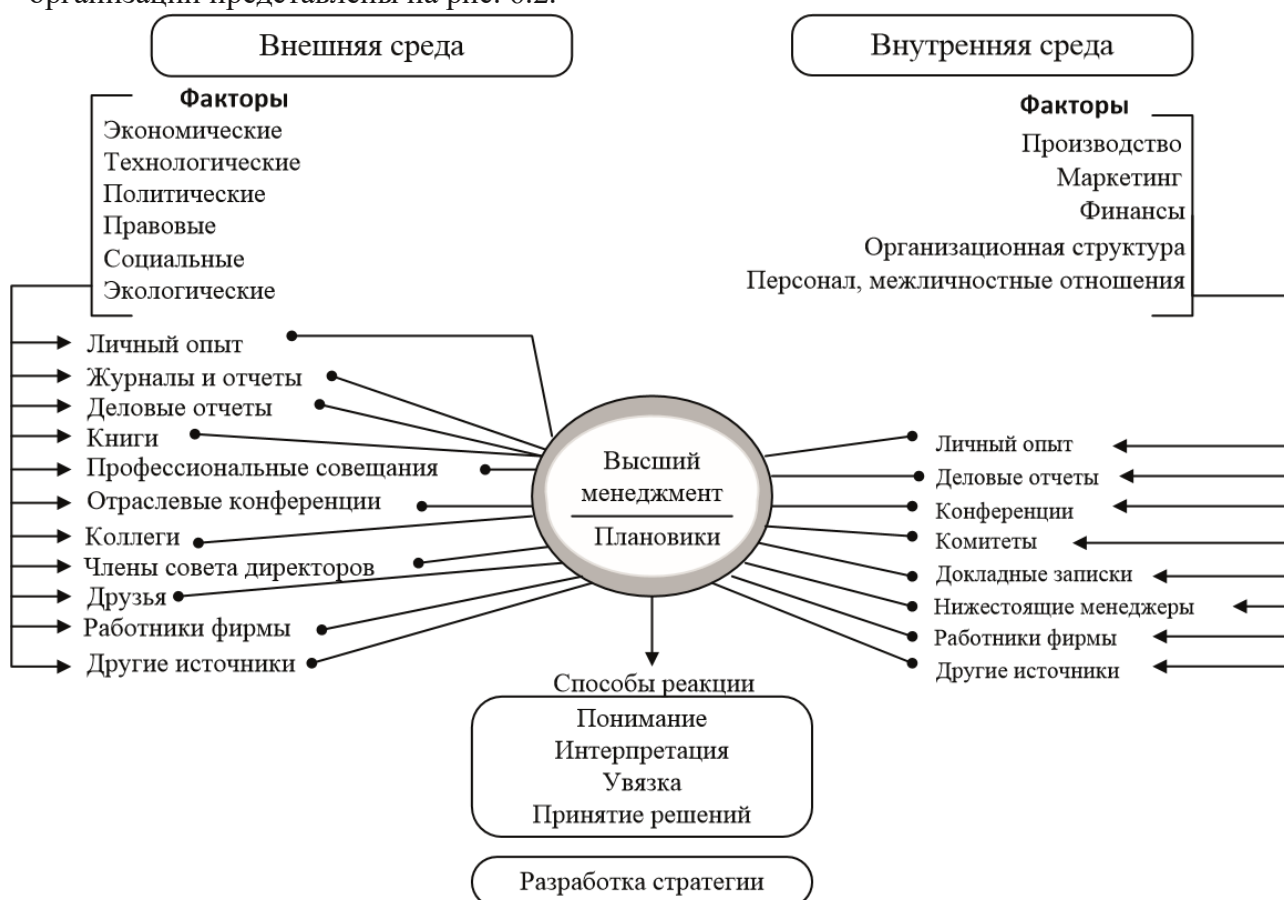


Рис. 6.2. Источники информации для анализа

Различают регулярные и нерегулярные системы получения информации для анализа, а также системы непрерывного надзора.

Полученную информацию о состоянии внешней и внутренней среды структурируют, используя технологию *SWOT*-анализа с целью формирования выводов о дальнейшем развитии организации (рис 6.3).

Внутренняя среда	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ <i>Strength</i>	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ <i>Weakness</i>
	ВОЗМОЖНОСТИ <i>Opportunities</i>	УГРОЗЫ <i>Threats</i>

Рис. 6.3. *SWOT*-анализ

Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон внутренней среды организации, а также угроз и возможностей внешней среды, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в будущем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Проведя внутренний и внешний анализ предприятия, мы получаем два глобальных массива данных; технологией получения стратегической информации является инструмент *SWOT*-анализа.

Методика *SWOT*-анализа

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности) и *threats* (угрозы). Метод включает определение цели проекта по развитию предприятия в целом и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих ее достижение. Сильные и слабые стороны являются характеристиками внутренней среды предприятия, специфичной только для данного предприятия. Возможности и угрозы — характеристики внешней среды, это условия, в которых работают все предприятия. Они одинаковы для всех, и конкретное предприятие не имеет возможности влияния на них.

Первый этап *SWOT*-анализа — выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Возможности и угрозы целесообразно дополнительно проанализировать на предмет вероятности проявления возможностей и их влияния на организацию, а также вероятности реализации угрозы и возможных последствий для организации (рис 6.4 и 6.5).

Вероятность использовать возможность (проявления возможностей)	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	малое
высокая	поле «ВС»	поле «ВУ»	поле «ВМ»

средняя	поле «СС»	поле «СУ»	поле «СМ»
низкая	поле «НС»	поле «НУ»	поле «НМ»

Рис. 6.4. Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия для организации			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	ушибы
высокая	поле «ВР»	поле «ВК»	поле «ВТ»	поле «ВЛ»
средняя	поле «СР»	поле «СК»	поле «СТ»	поле «СЛ»
низкая	поле «НР»	поле «НК»	поле «НТ»	поле «НЛ»

Рис. 6.5. Матрица угроз

Первый этап *SWOT*-анализа, или *SWOT*-4, представляет собой перечень сильных и слабых сторон внутренней среды, возможностей и угроз внешней среды.

Второй этап — установление цепочек связей между элементами матрицы.

На данном этапе выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Второй этап *SWOT*-анализа

Итак, *SWOT*-анализ позволяет свести воедино результаты анализа макросреды, конкурентной среды и внутреннего анализа организации. Исследование макросреды является, в первую очередь, взглядом на перспективы организации; сложность и турбулентность окружающей среды усложняет прогнозирование возможных проблем. Тем не менее, в результате анализа менеджеры обладают данными, необходимыми для принятия стратегических решений: элементы макросреды сферы изучают с целью определения их возможных влияний на организацию и ее окружение. Процесс макроэкономического анализа должен быть непрерывным, чтобы все происходящие перемены были вовремя отражены в нем.

Конкурентный анализ проводится с целью лучшего изучения отраслей и рынков, на которых функционирует фирма. Составляется детальное описание отрасли компании, ее товарных и ресурсных рынков, стратегических группировок, потенциальных рынков и отраслей со схожими компетенциями. Такой анализ дает менеджерам возможность определить критические факторы успеха их отраслей и рынков, потребности и возможности в усилении и развитии компетенций, а кроме того, возможности для сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями и конкурентами.

Анализ внутренней среды позволяет выявить сильные стороны организации по сравнению с ее конкурентами. Результат совместного изучения факторов внутренней и внешней среды на основе технологии *SWOT*-анализа позволит сформировать стратегические цели развития организации на долгосрочную перспективу.

Матрица BCG

Варианты применения матрицы BCG:

- анализ продуктового портфеля одноотраслевой фирмы;
- анализ стратегических зон хозяйствования диверсифицированной фирмы;
- сопоставление конкурентных позиций фирм одной отрасли.

Матрица BCG представлена на рисунке 6.7.

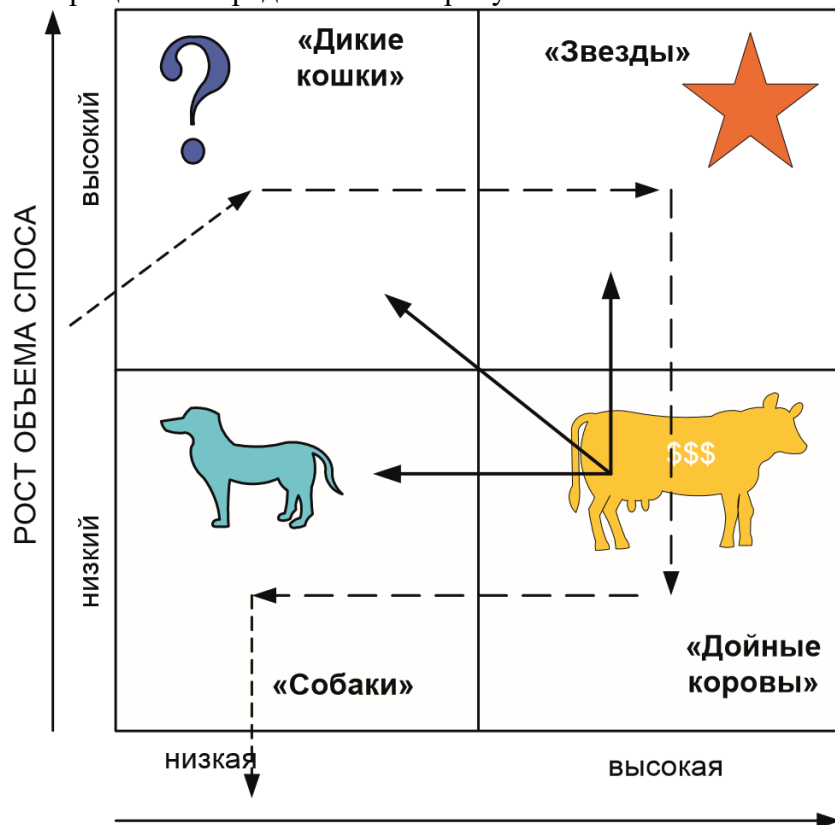


Рис. 6.7. Матрица BCG

Диаграмма BCG предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

- «звезды» беречь и укреплять;
- по возможности уходить от использования «собак», если нет значимых причин для того, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим контроль денежной выручки;
- «дикие кошки» нуждаются в особом исследовании, чтобы понять, смогут ли они при определенных инвестициях стать «звездами».

Матрица помогает выполнению двух функций:

- принятию решений о ранее намеченных рыночных позициях;

- распределению стратегических денежных средств между СХЦ и СЗХ в будущем.

В матрице пунктиром показана динамика развития СХЦ; сплошной линией — перераспределение стратегических финансовых средств между имеющимися в организации продуктовыми направлениями.

Таким образом, сущность конкурентного преимущества заключена в способности компании опережать своих конкурентов. Хотя определение источников конкурентного преимущества — сложная задача, тем не менее, существует возможность классификации потенциальных источников, с помощью которой можно провести анализ и сформировать будущие стратегии компании на основе модели генерических стратегий. Модель генерической (родовой) стратегии Портера пригодна при оценке роли дифференциации, цены и затрат. Направление, которое компания выбирает для своего развития из числа эталонных стратегий, образует взаимосвязь между генерическими (родовыми) стратегиями и ключевыми компетенциями.

Ключевые компетенции и генерические (родовые) стратегии можно применять как на существующих, так и новых рынках. Стратегическое направление, выбранное компанией, определяет природу продукта и развитие рынка.

Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.

Таблица 6.1. Характеристика позиций, предложенных Дэйем.

Привлекательность	Конкурентные позиции	Возможные стратегии
Сильная	Сильные	Инвестируйте в развитие. Концентрируйте усилия на сохранение сильных сторон.
Сильная	Средние	Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых Вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки.
Сильная	Слабые	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют.
Средняя	Сильные	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкурентам. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности.
Средняя	Средние	Защищайте существующую программу.
		Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск.
Средняя	Слабые	Ищите способы развития без высокого риска, в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций.
Слабая	Сильные	Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйте внимание на привлекательных сегментах. Защищайте сильные стороны.
Слабая	Средние	Защищайте позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции.
Слабая	Слабые	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки.

Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.

Таблица 6.2 Характеристика позиций матрицы GE/McKinsey, предложенная Мониесоном

Позиция отрасли	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте в рост	Инвестируйте для получения дохода
Сильная	Обеспечьте максимальные инвестиции Глобальная диверсификация Консолидируйте позиции Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли	Серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты Увеличивайте свою долю на рынке до максимума Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей	Защищайте свои сильные стороны Переориентируйтесь на привлекательный сегмент Оценивайте оживление отрасли Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции
	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте для получения дохода	Извлекайте доход или выходите из бизнеса
Средняя	Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон Развивайте способность противостоять конкуренции	Сегментируйте рынок Имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств	Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций Подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или Перейдите в более привлекательный сегмент
	Выборочно инвестируйте в получение «живых» денег	Защищайте свою систему извлечения дохода	Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса
Слабая	Управляйте рынком Найдите свои ниши (специализация) Постарайтесь развить свои сильные стороны	Действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности Присматривайте варианты продажи своего бизнеса или рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон	Уходите с рынка или сокращайте ассортимент Стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость
	<u>Сильная</u>	<u>Средняя</u>	<u>Слабая</u>
	Привлекательность рынка		

Таблица 6.3

Победитель 1	Инвестировать
Победитель 2	Расти
Победитель 3	Расти
Вопрос	Извлекать доход
Средняя	Извлекать доход
Производитель прибыли	Извлекать доход
Проигравший 1	Извлекать доход или сокращать объемы
Проигравший 2	Извлекать доход или сокращать объемы
Проигравший 3	Уходить из бизнеса

Модифицированная матрица Ансоффа.

В соответствии с этим предлагается модифицированная матрица «Товар – рынок», принципиальное отличие которой от прототипа – во введение трех градаций новизны товара по отношению к предприятию: существующий товар, новый для предприятия, новый для потребительского рынка в целом (см. рис. 6.8).

Товар	Рынок сбыта (сегмент)	
	Существующий	Новый
Существующий	1. Более глубокое проникновение	2. Расширение границ потребительского рынка
Новый для предприятия	3. Доверие потребителя	4. Выбор сегмента и позиционирование товара
Новый для рынка	5. Разбег	6. Лидерство

Рис. 6.8. Модифицированная матрица «товар/рынок»

Деловой анализ PIMS

Моделью, способной дать конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ PIMS.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании «General Electric». PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 временных, позволяет выявить около 67 % факторов успеха компании. Эти показатели деятельности компаний, влияющие на уровень прибыли, разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие, и производственная структура предприятия.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Модель PIMS выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания - относительное качество товара, относительная доля рынка, производительность труда. Модель PIMS позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели PIMS носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS представлены на рис. 6.9. Эти факторы подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. На схеме знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, а знак «-» означает неблагоприятный эффект. Факторы проранжированы.



Рис. 6.9. Решающие факторы прибыльности

Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают: капиталоемкость; относительное качество продукта; относительная доля компании на рынке; производительность труда.

Большое преимущество модели PIMS состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

База данных этой модели формируется в Институте стратегического планирования, который находится в Бостоне, и имеет филиалы в других странах.

6.3 АНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

Таблица 6.1 – Практические занятия/ Семинарские занятия / Лабораторные работы

№ темы	Тема занятия	Вид занятия
1	2	3
1	Понятия ресурсы, компетенции и ключевые компетенции	ПЗ: решение практических задач
2	Стратегический анализ внутренней среды.	ПЗ: решение практических задач

3	Стратегический анализ внешней среды. Анализ дальней и ближней деловой окружающей среды.	ПЗ: решение практических задач / Метод активного проблемно-ситуационного анализа
4	Сводный анализ внутренней и внешней среды организации	ПЗ: решение практических задач / Презентации по выбранному методу анализа

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

7.1. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины

В рамках освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» магистрантам рекомендуется посещение лекционных и семинарских занятий, а также организации самостоятельной работы, которая предполагает:

1. Ознакомление с перечнем вопросов, содержащихся в рабочей программе, рассматриваемых на конкретных лекции и семинарском занятии.
2. Затем следует внимательно прочитать соответствующие разделы учебно-методических материалов к конкретным занятиям. Для более детального усвоения вопросов темы необходимо дополнительно изучить материалы к практическим занятиям.
3. В процессе подготовки целесообразно в качестве отправных моментов использовать словарь терминов и персоналий; это позволит более четко уяснить логику изложения материала, уточнить место каждого понятия в системе представлений.

Магистрант должен уметь решать проблемные ситуации на комплексной основе, то есть с привлечением материала и данных, полученных при изучении ряда других учебных курсов, находить оригинальное решение проблемы, опираться на существующие ресурсные базы.

В процессе подготовки к практическим занятиям магистрант совершенствует навыки самостоятельной работы с научной литературой, справочной литературой, овладевает терминологией, раскрывает и обосновывает свою точку зрения, самостоятельно делает законченные выводы.

Образовательная функция процесса обучения предполагает усвоение научных знаний, дальнейшее развитие специальных и общеучебных умений, становление специальных навыков. Научные знания включают в себя факты, понятия, законы, закономерности, теории, обобщенную картину мира. Специальные умения включают в себя специфические, свойственные данной дисциплине и отрасли науки практические умения и навыки.

7.2. Организация самостоятельной работы

Под самостоятельной работой обучающихся понимается планируемая работа обучающихся, направленная на формирование указанных компетенций, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, без его непосредственного участия.

Методическое обеспечение самостоятельной работы при наличии обучающихся лиц с ограниченными возможностями представляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Табл. 7.2.1. Распределение часов самостоятельной работы по темам дисциплины

	Вид самостоятельной работы
1	Подготовка к проверке знаний по теме. Подготовка к экзамену
2	Подготовка к проверке знаний по теме. Подготовка к экзамену
3	Подготовка к проверке знаний по теме. Подготовка выполнению контрольной работы. Подготовка экзамену
4	Подготовка к проверке знаний по теме. Подготовка к экзамену
5	Подготовка к проверке знаний по теме. Подготовка к экзамену
6	Подготовка к проверке знаний по теме. Подготовка к аналитической работе. Подготовка экзамену

8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В преподавании дисциплины «Современный стратегический анализ» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

- Метод активного проблемно-ситуационного анализа
- Групповой тренинг

Кейс-технологии или Метод активного проблемно-ситуационного анализа включает порядок рассмотрения, анализа кейса, поиск и презентацию решения, выработку экспертной оценки, опирающейся на определенные критерии. Кейс – разновидность производственной или экономической ситуации, специально сформулированной преподавателем для анализа, решения, оценки обучающимися.

Групповой тренинг предполагает имитацию особой учебно-экспериментальной обстановки, позволяющей студентам освоить нестандартные подходы к решению проблем, используя новые техники и тактики, излагаемые преподавателем и демонстрируемые в ходе занятия.

9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Таблица 9.1.1 – Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Библиографическое описание издания (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.)	Основная/ Дополнительная литература	Книгообеспеченность	
		Кол-во. экз. в библ. СПбГЭУ	Электронные ресурсы
1. Современный стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для магистров / [А.М.Аронов и др.] ; под ред. А.Н.Петрова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. экон. ун-т . – Электрон. текстовые дан. (1	Осн	150	ЭБ OPAC.UNEC ON.RU

файл : 6,34 МБ) .– Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2018 .– Авт. указаны на обороте тит. л. – Среди авт. также: И.Я.Блехцин, М.А.Зверева, А.Н.Петров, И.И.Петрова .– Загл. с титул. экрана .– Имеется печ. аналог .– Авторизованный доступ по паролю .– Библиогр. в конце гл.			
2.Аронов, Александр Михайлович. Современные проблемы стратегического менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Аронов, А.Н. Петров ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Специализированная кафедра ОАО "Газпром" .– 2-е изд. – Электрон. текстовые дан. (1 файл : 1,60 МБ) .– Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2015 .– Авторизованный доступ по паролю .– Имеется печ. аналог .	Осн	75	ЭБ OPAC.UNEC ON.RU.
3.Аронов, Александр Михайлович. Теория стратегического менеджмента: процессный подход [Электронный ресурс] : [монография] / [А.М.Аронов, И.Я.Блещин, А.Н.Петров] ; под ред. А.Н.Петрова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т .– Электрон. текстовые дан. (1 файл : 48,8 МБ) .– Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2017 .– Авт. указаны на обороте тит. л. – Загл. с титул. экрана .– Имеется печ. аналог .– Авторизованный доступ по паролю .– Библиогр. в конце гл.	Доп	45	ЭБ OPAC.UNEC ON.RU.
4.Басовский, Леонид Ефимович. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : Учебник .– Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014 .– 256 с.	Осн	-	ЭБС ZNANIUM

Таблица 9.1.2 – Перечень современных профессиональных баз данных (СПБД)

№	Наименование СПБД
1	Электронная библиотека Grebennikon.ru – www.grebennikon.ru
2	Научная электронная библиотека eLIBRARY – www.elibrary.ru
3	Научная электронная библиотека КиберЛеника – www.cyberleninka.ru
4	База данных ПОЛПРЕД Справочники – www.polpred.com
5	База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary – www.oecd-ilibrary.org

Таблица 9.1.3 – Перечень информационных справочных систем (ИСС)

№	Наименование ИСС
1	Справочная правовая система КонсультантПлюс (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.consultant.ru)
2	Справочная правовая система «ГАРАНТ» (инсталлированный

	ресурс СПбГЭУ или www.garant.ru)
3	Информационно-справочная система «Кодекс» (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.kodeks.ru)
4	Электронная библиотечная система BOOK.ru - www.book.ru
5	Электронная библиотечная система ЭБС ЮРАЙТ – www.urait.ru
6	Электронно-библиотечная система ЗНАНИУМ (ZNANIUM) – www.znanium.com
7	Электронная библиотека СПбГЭУ – opac.unicon.ru

9.2. Материально-техническое обеспечение учебного процесса

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Таблица 9.2.1 – Перечень программного обеспечения (ПО)

№ п/п	Наименование ПО
1	Microsoft Windows Professional (КОНТРАКТ № 244/20 «26» июня 2020 г
2	Microsoft Office Professional (КОНТРАКТ № 244/20 «26» июня 2020 г)
3	7-Zip (freeware)

10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Университет обеспечивает:

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;
- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата: возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом и является приложением к рабочей программе дисциплины (модуля).