

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент

2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Заломская Г.А.

Современный стратегический анализ: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Лекция 1. Инструменты современного стратегического анализа

Применение дисконтированного денежного потока к оценке стоимости компаний, направлений бизнеса и стратегий. Задача стратегии компании состоит в том, чтобы установить, каким образом достигнет своих долгосрочных целей и как организует себя, чтобы внедрить стратегию. Принятие точки зрения о том, что стратегии компании направлены, прежде всего, на получение прибыли, вовсе не означает, что нужно признать, что прибыль - это единственный мотив, движущий компанией и ее стратегией.

По сути стоимость фирмы вычисляется таким же образом, как и любой другой актив: это чистая приведенная стоимость (*NPV – net present Value*) денежных потоков по отношению к этому активу. Следовательно, стоимость предприятия – это чистая приведенная стоимость его денежных потоков. Это означает, что максимизация акционерной стоимости использует тот же самый метод дисконтированного денежного потока, который применяется для анализа инвестиционных проектов. Чаще всего современный стратегический анализ делает акцент на общей стоимости предприятия – рыночной стоимости всех ценных бумаг фирмы (включая долговые ценные бумаги), а не только на акционерной стоимости.

Анализ дисконтированного денежного потока основан на понятии временной ценности денег.

Несколько более сложный подход состоит в том, чтобы предсказать свободный денежный поток на среднесрочный период, скажем на пять лет, а затем вычислить прогнозируемую стоимость (*H*), базируясь либо на балансовой стоимости основного капитала за обозримый период, либо на некотором более произвольном прогнозе денежных потоков на период, выходящий за рамки среднесрочного:

$$V = C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \frac{C_4}{(1+r)^4} + \frac{H_4}{(1+r)^4}$$

Тот же самый подход, который используется при оценивании стоимости компаний и бизнес-единиц, можно применять для оценки альтернативных стратегий. Так, и для бизнес-единицы, и для компании в целом можно оценивать различные варианты стратегии на основе прогнозирования денежных потоков в бизнесе (или компании), проистекающих из каждой стратегии, а затем выбирать ту стратегию, которая дает самую высокую чистую приведенную стоимость (*NPV*).

Анализ стоимости предприятия при оценке бизнес-стратегий происходит в несколько этапов:

- идентифицируйте альтернативные стратегии (самый простой подход состоит в том, чтобы сравнить нынешнюю стратегию с предпочтительной альтернативной стратегией);
- оцените денежные потоки, связанные с каждой стратегией;
- определите влияние каждой стратегии на стоимость капитала - различные стратегии окажутся связанными с различной стоимостью капитала в соответствии с параметрами риска различных стратегий и их финансовых последствий;
- выберите стратегию, которая производит самую высокую чистую стоимость.

В течение последнего десятилетия появилась целая область анализа реальных опционов, ставшая одной из самых важных разработок, имеющей далеко идущие последствия для стратегического анализа.

Среди производных финансовых инструментов наибольший интерес, вероятно, вызывают опционы. В России опционы пока не получили заметного распространения.

Лекция 2. Анализ отраслевой структуры: основные принципы

Прибыль, полученная фирмами в отрасли, определяется тремя факторами:

- ✓ ценностью товара для потребителей;
- ✓ интенсивностью конкуренции;
- ✓ соотношением рыночной власти производителей и их поставщиков.

Модель пяти факторов конкуренции Портера «считает», что прибыльность отрасли (опре-

деляемое как отношение нормы прибыли на капитал к стоимости капитала) зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают в себя три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей.

В большинстве отраслей основным определяющим фактором общего размаха конкуренции и уровня прибыли является внутриотраслевая конкуренция. В одних отраслях фирмы конкурируют настолько агрессивно, что цены падают ниже себестоимости и убытки терпят все фирмы в этой отрасли. В других - ценовая конкуренция происходит не так явно и соперничество касается главным образом рекламы, инноваций и других неценовых характеристик. Важную роль в определении характера и интенсивности конкуренции между закрепившимися на рынке фирмами играют шесть факторов: концентрация, разнообразие конкурентов, специализация товаров, избыточные мощности, барьеры на выход из рынка и издержки.

Как только определили, как отраслевая структура влияет на конкуренцию, которая, в свою очередь определяет прибыльность отрасли, можно применить этот анализ, во-первых, для прогнозирования отрасли в будущем и, во-вторых, разработки стратегий, позволяющих изменить структуру отрасли.

Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры. В принципе, это простая задача. Она потребует идентификации главных игроков - производителей, покупателей, поставщиков и производителей товаров-заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть.

Понимание того, каким образом структурные характеристики отрасли определяют интенсивность конкуренции и уровень прибыльности, закладывает фундамент для выявления возможностей изменения структуры отрасли, которые привели бы к ослаблению пресса конкуренции. Первым делом нужно идентифицировать основные структурные особенности отрасли, ответственные за снижение прибыльности. Во-вторых, необходимо посмотреть, какие из этих структурных характеристик поддаются изменениям с помощью соответствующих стратегических инициатив.

Чтобы выживать и процветать в своей отрасли, фирма должна отвечать двум требованиям: во-первых, она должна поставлять на рынок то, что хотят приобрести покупатели; во-вторых, она должна выжить в конкурентной борьбе. Следовательно, можно начать с двух вопросов:

1. Чего хотят наши покупатели?
2. Что должна сделать фирма, чтобы выжить в конкурентной борьбе?

Чтобы ответить на первый вопрос, нужно повнимательнее взглянуть на покупателей в отрасли и рассматривать их не как источник рыночной власти, угрожающий доходности прибыльности, а как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли. Это подразумевает, что фирма должна определить, кто является ее покупателями, каковы их потребности и как они совершают выбор между конкурирующими предложениями. Как только мы идентифицируем основные потребительские предпочтения, это станет отправной точкой всей цепочки анализа.

Для того чтобы ответить на второй вопрос, фирма должна исследовать основу конкуренции в отрасли. Какова интенсивность конкуренции и какими параметрами она характеризуется?

Для того, чтобы разработать эффективную бизнес-стратегию, необходимо понять аспекты отраслевой среды. Однако из этого вовсе не следует, что все фирмы внутри одной отрасли берут на вооружение одинаковые стратегии. Каждая фирма обладает уникальным набором ресурсов и способностей; даже когда в отрасли есть общие факторы успеха, фирмы выбирают уникальные стратегии, помогающие объединить их ресурсы и способности с отраслевыми факторами успеха.

Лекция 3. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей

Эволюция отрасли связана с высоким уровнем затрат на вход и выход и со значительными

изменениями в составе фирм.

Количество фирм в отрасли быстро увеличивается на ранних стадиях жизненного цикла отрасли. При наступлении фазы зрелости число фирм начинает уменьшаться. Очень часто отрасли проходят один или несколько этапов «потрясений» - разорения мелких фирм, уровень банкротства резко возрастает. Поскольку отрасли становятся все более концентрированными, а ведущие фирмы фокусируются на массовом рынке, может наступить новая фаза прихода фирм на рынок, когда новые участники добьются преимущества за счет использования возможностей, существующих в периферийных областях рынка.

Изменения в структуре отрасли, спросе и технологических требованиях в течение жизненного цикла отрасли имеют большое значение для главных источников конкурентного преимущества на каждой стадии эволюции отрасли.

Стадия внедрения нового товара закладывает фундамент для входа на рынок и последующего успеха. Однако вскоре знаний самих по себе оказывается недостаточно. По мере того как отрасль начинает свое развитие, а технологическая конкуренция усиливается, к новой фирме начинают предъявлять и другие требования. При переходе от первого поколения товара к последующим требуются все более крупные инвестиции, вследствие чего финансовые ресурсы приобретают все большую важность. Возможности по разработке новых изделий необходимо подкреплять способностями к производству, маркетингу и дистрибуции.

Поэтому в зарождающейся отрасли фирмы должны поддерживать свои инновации посредством широкого спектра вертикально интегрированных способностей.

Как только наступает фаза роста, главной задачей становится увеличение масштаба. По мере того как рынок расширяется, фирма должна приспособить дизайн своих товаров и свои производственные мощности к крупномасштабному производству. Инвестиции в НИОКР, основные фонды и оборудование, продажи, как правило, остаются весьма значительными в течение всей фазы роста. Для использования увеличивающихся производственных мощностей исключительно важно получить доступ к сбыту. В то же самое время напряжение, вызванное организационным ростом, создает потребность в развитии административных и стратегических навыков самой фирмы.

На стадии зрелости конкурентное преимущество все чаще сводится к поискам эффективности затрат, по крайней мере так происходит в тех сформировавшихся отраслях промышленности, которые ориентированы на производство товаров массового спроса. Эффективность затрат вследствие эффекта масштаба, низкой заработной платы и низких накладных расходов является основным фактором успеха. Затраты на НИОКР, капитальные инвестиции и маркетинг на фазе зрелости ниже, чем на фазе роста.

Лекция 4. Технологические отрасли и управление инновациями

Инновация отвечает за возникновение отрасли и в случае успеха создает конкурентное преимущество.

В отсутствие эффективной юридической защиты с помощью патентов и авторских прав степень имитации инновации конкурентами зависит от того, насколько легко можно понять и передать технологию. Особенно важны две характеристики. Первая - это то, насколько знание является явным или кодируемым. По определению кодируемое знание - это то, которое можно записать. Следовательно, если оно не будет эффективно защищено патентами или авторским правом, то, по всей вероятности, будет быстро распространяться, а конкурентное преимущество окажется нежизнеспособным. Вторая характеристика - это сложность.

Инновация приносит новые товары и процессы на рынок. Она требует гораздо большего, чем просто изобретения, она требует разнообразных ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы финансировать, производить и продавать инновацию. Это - так называемые комплементарные ресурсы. Когда инновации и обеспечивающие ее комплементарные ресурсы поставляются различными фирмами, то разделение стоимости между ними зависит от их относительной силы. Главную роль здесь играет то, являются ли дополнительные ресурсы специализированными или неспециализированными.

Выбор той или иной стратегии зависит от двух основных факторов: характеристики инно-

вазии и ресурсов и способностей фирмы. То насколько ясно фирма может установить свои права на инновацию, определяет число возможных стратегических выборов, различные стратегические выборы предполагают наличие разных способностей.

Создание инновации требует исследований, разработки и креативности. Поэтому большая доля крупных изобретений приходится либо на отдельных людей, либо на маленькие организации. Следовательно, организации, наиболее преуспевающие в инновациях, - это чаще всего маленькие фирмы и начинающие предприятия, которые не обладают ресурсами, необходимыми для коммерциализации. Эти компании обычно прибегают к лицензированию, аутсорсингу или стратегическим союзам, чтобы получить доступ к комплементарным ресурсам, требуемым для выхода инноваций на рынок, либо стремятся к тому, чтобы их приобрело более крупное предприятие, заинтересованное в этом бизнесе. В биотехнологии и электронике обычно используется двухэтапная модель инноваций: на первом этапе технология создается маленькой, технологическоемкой компанией, недавно появившейся в бизнесе, а затем предоставляются лицензии заинтересованным в них крупным компаниям.

Большие и устоявшиеся корпорации, способные воспользоваться богатством своих ресурсов и возможностей, гораздо лучше приспособлены для внутренней коммерциализации.

Таким образом, в развивающихся отраслях и других отраслях, где технология является главной конкуренцией, создание и разработка инноваций является фундаментальным источником конкурентного преимущества и главным фокусом формулировки стратегии.

Лекция 5. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях

Если затраты являются кардинально важным, ключевым фактором успеха и большинство зрелых отраслей, то где же таятся основные источники низких затрат? Самое большое значение имеют три фактора, определяющих затраты: эффект масштаба, низкие затраты на входе, низкие накладные расходы. Эффективность затрат в зрелых отраслях промышленности редко представляет собой фундамент устойчивого конкурентного преимущества; обычно она является условием выживания. Ухудшение эффективности работы зрелых компаний, как правило, становится триггером для принятия стратегии радикальных изменений.

Вялый рост потребительского спроса, отсутствие дифференциации товаров и международная конкуренция ведут к снижению прибыльности зрелых отраслей. Но даже малопривлекательные отрасли промышленности могут предложить прибыльные рыночные ниши. Мало того, что темпы повышения спроса различаются в разных сегментах - существенно варьирует и сама структура сегментов в отношении концентрации, власти покупателя и потенциальных возможностей дифференцирования. В результате выбор рыночного сегмента может повлиять на различия в деятельности компаний в рамках одной и той же отрасли. Возможности для создания новых сегментов часто формируются благодаря стратегиям рыночных лидеров. Чем больше действующие фирмы сосредотачиваются на массовом рынке, тем выше вероятность того, что незаполненные ниши предложат возможности для новых участников, желающих в них специализироваться.

Логика фокусирования на рыночном сегменте подразумевает дальнейшее разукрупнение рынков – вплоть до уровня индивидуального потребителя.

Зрелые отрасли – это непростая среда для формулировки и применения стратегий бизнеса. Конкуренция – ценовая в частности – является обычно сильным конкурентным преимуществом, которое трудно создать и сохранить: преимущество по издержкам уязвимо по отношению к имитаторам, а возможности дифференцирования ограничены тенденцией к стандартизации. Стабильное конкурентное преимущество в зрелых отраслях вызвано превосходством вследствие эффекта масштаба или опытом и связано с получением выгоды за счет дифференциации благодаря лояльности потребителей к данному бренду. Такие стратегии обычно используются в иерархических организациях с высоким уровнем специализации и формализации, централизованным принятием решений, ориентированных на максимизацию статической эффективности. Повышение динамизма в зрелых отраслях вследствие международной конкуренции, экономической неустойчивости и большого давления имеет два последствия. Во-первых, изменились условия для достижения эффективности затрат. Во-вторых, поскольку конкуренция стала более интенсивной, компании были

вынуждены искать новые источники конкурентного преимущества с помощью инноваций и дифференцирования.

Лекция 6. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы

Рынки связаны с определенными издержками: совершение покупки или продажи подразумевает затраты на поиск, ведение переговоров, заключение контракта и контроль за тем, чтобы другая сторона выполнила свои обязательства, а также затраты на арбитраж или судебные издержки при возникновении споров. Все эти затраты представляют собой различные формы транзакционных издержек.

Если говорить о вертикальном охвате, то что окажется более эффективным: три независимые компании, одна из которых производит сталь, другая прокатывает сталь в листы, а третья изготавливает стальные канистры, или осуществление всех этих трех производственных стадий одной компанией? Что окажется более эффективным в случае географического охвата: три независимые компании, производящие канистры в США, Великобритании и Италии, или одна многонациональная компания, владеющая и управляющая заводами по производству канистр в этих трех странах? А если рассматривать спектр товаров, то должны ли три независимые компании производить металлические канистры, пластмассовую упаковку и бытовые приборы или можно достигнуть эффективности за счет слияния всех трех в отдельную компанию?

Ответы на эти вопросы с течением времени постоянно менялись. Компании, которые некогда были локализованными и специализированными, росли вертикально, географически и выходили за границы этих секторов. Эту тенденцию можно списать на снижение административных издержек фирмы по сравнению с транзакционными затратами рынков. Эффективности издержек фирм поспособствовали два фактора, выступившие в качестве организационных механизмов: технология, методы управления.

Изменение представлений об эффективности крупных корпораций как организаторов экономической деятельности оказало сильное влияние на стратегии вертикальной интеграции фирм. В настоящее время господствует представление, согласно которому преимущество специализации в узком диапазоне вертикальной деятельности способно перевесить любые выгоды вертикальной интеграции. Такая вертикальная специализация способствует гибкости и развитию основных компетенций. Кроме того, координация, связанная с выгодами вертикальной интеграции может быть достигнута с помощью сотрудничества между фирмами.

Монополистические компании всегда использовали вертикальную интеграцию как средство распространить свое монопольное положение в отрасли с одной стадии на другую. Как только одна компания монополизует вертикальную цепочку отрасли, монопольная прибыль, которая может быть извлечена за счет расширения монопольного положения на смежные вертикальные стадии отрасли, прекращает увеличиваться.

Решение о включении той или иной части компании в цепочку ценностей является одним из самых трудных стратегических вопросов, с которым сталкивается компания. Традиционный анализ вертикальной интеграции был нацелен на сравнение эффективности рынков с эффективностью фирм: если транзакционные затраты на рынке превышают административные издержки фирмы, то компания должна пойти по пути вертикальной интеграции стадий. В конечном счете решения о вертикальной интеграции определяются двумя главными вопросами. Во-первых, какие виды деятельности останутся самой фирме, а какие будут отданы на откуп аутсорсинга? Во-вторых, какие вертикальные соглашения должны быть заключены с внешними и внутренними поставщиками и покупателями? Самое главное для компании тщательно оценивать свои стратегические потребности, ресурсы и способности на различных стадиях цепочки ценностей, характеристики совершаемых транзакций и относительную привлекательность различных стадий цепочки ценностей.

Лекция 7. Управление многопрофильными корпорациями

Изначальным обоснованием существования мультидивизиональной формы было разделение принятия стратегических и операционных решений. Несмотря на теоретические аргументы в

пользу корпораций, состоящей из множества подразделений, и эмпирические свидетельства ее эффективности, более тщательное наблюдение показывает, что сочетание выгод от децентрализации и от координации до сих пор остается проблемой для многопрофильных компаний. Генри Минцберг указывает на две важные структурные особенности формы, состоящей из множества подразделений, которые ограничивают децентрализацию и способность подразделений к адаптации: ограниченная децентрализация, стандартизация менеджмента на уровне подразделений.

Главными проблемами в управлении корпоративным портфелем являются расширение портфеля (поглощение, слияние, новые предприятия и проникновение на рынок), сокращение портфеля (отказ от инвестирования) и изменение баланса портфеля посредством распределения и перераспределения капиталовложений и другие ресурсы.

Несмотря на то внимание, которое уделяется экономии за счет широкой сферы деятельности и другим типам связей между бизнесами внутри многопрофильной фирмы, некоторые самые важные возможности для создания стоимости, открывающиеся перед штаб-квартирами корпораций, возникают в результате «независимых факторов».

Корпоративная стратегия устанавливается на корпоративном уровне, а бизнес-стратегия - на уровне отдельных направлений бизнеса. В действительности бизнес-стратегии формулируются совместно корпоративными менеджерами и менеджерами подразделений. В самых диверсифицированных, разделенных на подразделения компаниях инициаторами бизнес-стратегий выступают менеджеры подразделений, а роль корпоративных менеджеров заключается в апробации, оценке, исправлении и одобрении стратегических предложений менеджеров подразделений. Решающей задачей корпоративных менеджеров является создание процесса разработки стратегии, сочетающей в себе децентрализованное принятие решений, необходимое для обеспечения гибкости, быстрого реагирования и чувства собственника на уровне бизнеса, со способностью пустить в ход знание, чувство перспективы и ответственность за интересы акционеров на корпоративном уровне. Добиться оптимального сочетания инициативы на уровне бизнеса с руководством и дисциплиной на корпоративном уровне - это самая важная задача, стоящая перед многопрофильными корпорациями.

Формулирование и реализация корпоративной стратегии ставят перед топ-менеджерами почти неразрешимые задачи. Повышение степени глобализации многопрофильных компаний добавляет новые уровни сложности. Почти невозможно дать общие рекомендации относительно того, каким образом многопрофильные компании должны реализовывать свои корпоративные стратегии: каждая фирма обладает уникальным портфелем товаров и рынков; владеет конкретным набором ресурсов и способностей; создает свою собственную, отличную от других, административную структуру, стиль управления и корпоративную культуру. Эмпирические исследования не предлагают четкого руководства по достижению эффективной деятельности - тесные связи между бизнесами могут обеспечивать более высокую прибыльность, а могут и не обеспечивать ее; разделение ресурсов и способностей приносит экономию, но одновременно чревато административными издержками; кроме того, не существует никаких однозначных связей между эффективной деятельностью компании и характеристиками ее структуры, системы контроля или стиля руководства.

Лекция 8. Современные тенденции стратегического управления

По мере того как окружающая бизнес-среда становится все сложнее, все более конкурентной и все менее предсказуемой, компания, если хочет выжить, должна работать на более высоком уровне и задействовать широкий спектр способностей. Развитие многочисленных способностей и достижение превосходства по всему диапазону показателей деятельности ставят перед компанией управленческие дилеммы, которые невозможно разрешить как простой компромисс. Компания должна быть эффективной сегодня и одновременно адаптироваться к будущему; она должна производить товары по низкой стоимости и разрабатывать инновации; ей необходимо использовать огромные ресурсы крупной корпорации и одновременно продемонстрировать предпринимательский талант маленькой компании-новичка; она должна достигать высоких уровней надежности и последовательности и быть гибкой, адаптируясь к изменениям. Разрешение всех этих конфликтов

в рамках одной отдельной организации - сложнейшая задача, стоящая перед управляющими компаниями.

Хотя будущее остается неизвестным, его корни находятся в настоящем и прошлом. Некоторые из самых важных и трудных вопросов касаются структур, систем и стилей руководства, необходимых для создания и использования этих способностей. Конфигурации, которые были так успешны на протяжении двух последних десятилетий XX столетия, вряд ли будут также хорошо служить предприятиям в первом десятилетии XXI в.

Появившиеся теории сложности, самоорганизации, управления знаниями и руководства могут дополнить существующий стандартный инструментарий современного стратегического анализа.

Поскольку возможности создания стоимости за счет уменьшения размеров предприятий, реструктурирования и реинжиниринга истощаются, менеджеры вынуждены исследовать новую территорию в поисках новых источников конкурентного преимущества. Хотя основные инструменты современного стратегического анализа - анализ отрасли и анализ ресурсов и способностей - остаются надежными и верными, ясно, что необходимо непрерывно совершенствовать концепции и схемы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

Практическое занятие 1. Инструменты современного стратегического анализа

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегия как управление опционами.
2. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
3. Оценка альтернативных стратегий

Практическое занятие 2. Анализ отраслевой структуры: основные принципы

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ привлекательности отрасли.
2. Рыночная власть покупателей и поставщиков.
3. Определение рынков: субституция спроса и предложения

Практическое занятие 3. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегическая матрица окружающей среды.
2. Классификация отраслей в соответствии с конкурентной динамикой

Практическое занятие 4. Технологические отрасли и управление инновациями

Вопросы для обсуждения:

1. Применение технологических стратегий: создание условий для инноваций.
2. Конкуренция за стандарты

Практическое занятие 5. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях

Вопросы для обсуждения:

1. Реализация стратегии в зрелых отраслях.
2. Стратегии для угасающих отраслей

Практическое занятие 6. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы

Вопросы для обсуждения:

1. Различные типы вертикальных отношений.
2. Выбор между альтернативными вертикальными отношениями

Практическое занятие 7. Управление многопрофильными корпорациями

Вопросы для обсуждения:

1. Использование влияния рыночной стратегии на прибыль.
2. Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями

Практическое занятие 8. Современные тенденции стратегического управления

Вопросы для обсуждения:

1. Ремоделирование организации.
2. Структуры, основанные на потенциальных возможностях.
3. Организация, ориентированная на адаптивность

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по дисциплине, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения обучающимися конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к экзамену. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного

или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего обучающимся рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Обучающимся предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен обучающемуся, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности обучающегося.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний обучающихся, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, лабораторные работы, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Описание последовательности действий студента

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций, лабораторных работ, практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Рекомендации по работе с литературой

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

Советы по подготовке к экзамену

Для успешной сдачи экзаменов по дисциплине обучающимся необходимо учитывать два фактора: теоретическую и психологическую подготовку. Только в случае работы по всем этим двум направлениям студент может рассчитывать, с одной стороны, на глубокие и прочные знания по изучаемой дисциплине, а, с другой, - на получение высокой оценки во время экзаменаци-

онной сессии. Теоретическая подготовка к экзамену делится на два раздела: в течение всего учебного года и предэкзаменационная. Обучающимся советуем приступать к подготовке к экзамену с самого первого периода изучения дисциплины. Это удобно, так как, с одной стороны, помогает студенту готовиться к текущим занятиям, а, с другой - во время сессии значительно облегчает процесс подготовки к экзамену.

При организации предэкзаменационной работы во время сессии советуем, во-первых, равномерно распределить учебный материал на все время подготовки (количество вопросов делится на время подготовки к экзамену, причем вторую половину дня перед экзаменом нужно оставить в резерве), а, во-вторых, оптимальным образом организовать свой быт.

Советуем составить схему, которая поможет систематизировать материал: краткие заметки, формулы, идеи, выдержки из текста. Эта схема поможет обучающимся разбить процесс подготовки на этапы, из которых можно составить общий план подготовки с минимальными затратами. Целесообразно сделать краткий конспект, в котором изложить основные темы дисциплины и их взаимодействие. Небольшие художественные способности обучающихся обеспечат их наглядной схемой, которая поможет восстановить темы (их содержание) в памяти.