

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.08.2024 10:28:11

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института магистратуры

Иванова Е.А.

«03» июня 2024г.

**Рабочая программа дисциплины
Системный подход в стратегическом управлении**

Направление 45.04.02 Лингвистика
магистерская программа 45.04.02.01 "Теория и практика перевода"

Для набора 2024 года

Квалификация
магистр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	1 (1.1)		Итого	
	16 4/6			
Неделя	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	14	14	14	14
Контактная работа	14	14	14	14
Сам. работа	54	54	54	54
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	72	72	72	72

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 26.03.2024 протокол № 13.

Программу составил(и): к.т.н., доц., Филин Н.Н.

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.

Методическим советом направления: к.ф.н., доц., Барабанова И.Г.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	освоение методологии системного подхода в стратегическом управлении и конструктивных методов разработки стратегии действий
-----	--

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

УК-1:Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

Основанные на системном анализе современные подходы к изучению проблемных ситуаций, а также инструменты разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций (соотнесено с индикатором УК-1.1)

Уметь:

Использовать основанные на системном анализе современные подходы к изучению проблемных ситуаций, а также инструменты разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций (соотнесено с индикатором УК-1.2)

Владеть:

практической реализации основанных на системном анализе современных подходов к изучению проблемных ситуаций, а также инструментов разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций (соотнесено с индикатором УК-1.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Основные понятия и категориальный аппарат системного подхода в стратегическом управлении

№	Наименование темы / Вид занятия	Семе стр	Часов	Компетен- ции	Литература
1.1	Категориальный аппарат системного подхода и системного анализа при исследованиях в менеджменте. Теория систем и системный анализ. Системный подход. Понятие и классификация систем. Основные термины и понятия в области системного подхода. Свойства систем и их практическое применение. Принципы системного анализа. Виды анализа и синтеза при исследовании оргструктур и систем управления. Классификация методов и моделей системного подхода к стратегическому управлению. Моделирование. Обобщенная классификация моделей по средствам построения. Типы моделей. Процесс построения модели. Методы генерации решений сложных проблем. Управление в организационно-экономических системах. Системное представление об организации. Внешняя и внутренняя среда. Системы управления. Состояние системы. Обобщенное представление системы «предприятие» на макроуровне. Пример представления системы «предприятие» на микроуровне. Обобщенная структура системы управления (с обратной связью). Аксиомы теории управления. / Лек /	1	2	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Свойства систем и их применение: Определение свойств, характеризующих сущность и сложность системы (Первичность целого (системы); Неаддитивность; Размерность.; Сложность структуры; Жесткость; Вертикальная целостность; Горизонтальная обособленность; Иерархичность; Множественность (разная глубина описания).) Свойства систем и их применение: Определение свойств, характеризующих связь системы с внешней средой (Взаимозависимость системы и внешней среды (принцип "черный ящик"); Степень самостоятельности; Открытость; Совместимость.) / Пр /	1	2	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Обобщенное представление системы «предприятие» на макроуровне (отображение и исследование связей предприятия с внешней средой, с внешними системами).	1	2	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	Обобщенное представления системы «предприятие» на микроуровне (представление внутренней структуры системы и связей). / Пр /				
1.4	<p>Системы организационного управления. Характеристики системы организационного управления:</p> <p>возможностью самостоятельного формирования целей (т. е. цели формируются внутри системы) и способностью к самоорганизации;</p> <p>наличием активных элементов в составе обеих подсистем — людей с собственными целями, задачами, собственными приоритетами, способами действий, разной компетенцией и разными уровнями активности;</p> <p>субъективным характером процессов управления, связанными с этим ошибками при формировании и выборе целей, а также при выборе управляющих воздействий; высокой неопределенностью информации, циркулирующей внутри системы;</p> <p>необходимостью учета множества внешних факторов, в т. ч. экономических, политических, социальных и иных.</p> <p>Свойства, характеризующие методологию целеполагания системы: Целенаправленность; Наследственность; Приоритет качества; Приоритет интересов (целей) системы более высокого уровня; Надежность; Оптимальность; Неопределенность информационного обеспечения; Эмерджентность (от англ. emergence - возникновение, появление нового); Мультипликативность. / Ср /</p>	1	16	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
Раздел 2. Инструментарий системного подхода в стратегическом управлении					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семе стр	Часов	Компетен- ции	Литература
2.1	<p>Методы и модели системного анализа внутренней и внешней среды организации и поиска новых возможностей</p> <p>Внешняя среда стратегических изменений. Понятие внешней среды организации.</p> <p>Анализ факторов внешней среды. Анализ неопределенности организационной среды.</p> <p>Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды.</p> <p>Методика декомпозиции дерева целей. Матрица ценностей и целей. Матрица возможностей по товарам и рынкам. Модель М. Портера (модифицированная). SWOT-анализ.</p> <p>PEST-анализ макроокружения. Матрицы возможностей, угроз, профиля среды. Матрица М. Портера для анализа конкурентных сил. Матрица анализа внутренней среды (по бизнес-функциям). Цепочка ценностей М. Портера. Диаграмма Омаэ.</p> <p>/ Лек /</p>	1	2	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	<p>Анализ внутренней и внешней среды предприятия комбинированным методом SWOT&BSC. Определение цели исследования предприятия. Описание исследуемой системы и ее подсистем. Описание процесса анализа (декомпозиции) и синтеза системы.</p> <p>Применение модели ADL для анализируемой компании. Определение степени зрелости отрасли, рынка, сегмента; Определение устойчивости позиции в отрасли, конкурентоспособности. Сравнение результатов анализа на основе ADL модели с результатом SWOT-BSC анализа. / Пр /</p>	1	2	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	<p>Стратегический подход к управлению продуктовым портфелем. Выбор адаптивной стратегии управления продуктовым портфелем. Ключевые критерии выбора стратегии управления продуктовым портфелем. / Ср /</p>	1	6	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	<p>Методы оценки конкурентной позиции фирмы и выбора стратегии роста организации</p> <p>Матрица баланса жизненных циклов стратегических зон хозяйствования. Классическая матрица БКГ. Адаптированная матрица БКГ. Матрица Бостонской консалтинговой группы и кривая жизненного цикла. Матрица портфельного анализа McKinsey — General Electric. Деловой экран по Ансоффу «Возможные стратегии роста по товарам и рынкам». Трехмерная схема Абея «Поле возможных стратегий»</p> <p>/ Лек /</p>	1	2	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	<p>Определение границы классов ABC-XYZ бизнес-единиц портфеля методом касательных. / Пр /</p>	1	2	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

2.6	Методы комплексного анализа и экспертных оценок для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности: Деловой комплексный анализ (проект PIMS). Метод Дельфи по организации экспертных процедур и форме получения экспертных оценок. Метод мозговой атаки с модификацией для проведения экспертиз. Метод мозговой атаки с модификацией; Матрица количественной оценки достижения стратегических целей; Общеорганизационная самооценка; Матрица «Дом качества» для оценки и повышения конкурентоспособности фирмы; Метод комиссий. Метод суда. Метод анкетирования; Мониторинг внешней среды как аспект стратегического управления. / Ср /	1	32	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	/ Зачёт /	1	4	УК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Родионова Е. В., Рида А. Н., Ширшова Л. С.	Стратегическое управление организациями: учебное пособие	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437109 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Силич, В. А., Силич, М. П.	Теория систем и системный анализ: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011	https://www.iprbookshop.ru/13987.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Анцупов, А. Я.	Стратегическое управление	Москва: Техносфера, 2015	https://www.iprbookshop.ru/58867.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Секлетова, Н. Н., Тучкова, А. С.	Системный анализ и принятие решений: учебное пособие	Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2017	https://www.iprbookshop.ru/75407.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Рахимова, Н. Н.	Управление риском, системный анализ и моделирование: практикум	Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017	https://www.iprbookshop.ru/78850.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2018	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561506 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

База статистических данных Росстата http://www.gks.ru/
5.4. Перечень программного обеспечения
LibreOffice
5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья
При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:
- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор, экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Системный подход в стратегическом управлении»**

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий			
Знать основанные на системном анализе современные подходы к изучению проблемных ситуаций, а также инструменты разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций	Специфика современных подходов к изучению проблемных ситуаций, которые могут использоваться для разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций, особенности соответствующих стратегических инструментов	Квалифицированная оценка преимуществ и недостатков каждого подхода и инструмента; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме)	Вопросы к зачету (1-10) Р - реферат (1-10) О (1-10)
Уметь - использовать основанные на системном анализе современные подходы к изучению проблемных ситуаций, а также инструменты разработки стратегий, ориентированных на разрешение	Эффективное применение современных подходов к изучению проблемных ситуаций, которые могут использоваться для разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций, а также	Обоснованность ожидаемой эффективности методов исследования с учетом специфики изучаемых бизнес-процессов, полнота аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования выбираемых	Вопросы к зачету (11-20) Р - реферат (11-20) О (11-20) РЗ (1-2)

проблемных ситуаций	соответствующих стратегических инструментов		
Владеть - практической реализацией основанных на системном анализе современных подходов к изучению проблемных ситуаций, а также инструментов разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций	Владеет навыками практической реализации современных подходов к изучению проблемных ситуаций, которые могут использоваться разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций, особенности соответствующих стратегических инструментов	Эффективность выбираемых методов практической реализации современных подходов к изучению проблемных ситуаций, которые могут использоваться разработки стратегий, ориентированных на разрешение проблемных ситуаций, а также соответствующими стратегическими инструментами	Вопросы к зачету (21-28) РЗ (3-4)

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 50-100 баллов (оценка «зачет»)
- 0-49 баллов (оценка «незачет»)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к зачету

по дисциплине «Системный подход в стратегическом управлении»
(наименование дисциплины)

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Особенности системного подхода в управлении
3. Выбор направления стратегического развития бизнеса
4. Идентификация стратегических позиций компании, выбор типовой бизнес-стратегии на основе использования матрицы М. Портера
5. Основные этапы разработки комплекса стратегий компании
6. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении
7. Роль системного подхода в процессе разработки комплекса стратегий компании
8. Теория систем. Классификация систем

9. Декомпозиция стратегических целей компании
10. Системный подход в стратегическом анализе
11. Неструктурированные и слабо структурированные проблемы
12. Матричные инструменты разработки корпоративной стратегии
13. Матричные инструменты разработки бизнес-стратегии
14. Системный подход к решению неструктурированных и слабо структурированных проблем
15. Системный подход в изучении проблемных ситуаций в управлении
16. Портфельный анализ бизнеса, как инструмент системного подхода
17. Сбалансированная система показателей, как инструмент системного подхода
18. Концепция стратегического управления Arthur D с позиций системного подхода
19. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса
20. Сущность и виды адаптивных стратегий управления продуктовым портфелем
21. Адаптивная стратегия управления продуктовым портфелем: инструменты
22. Жизненные циклы и этапы развития по Л_Грейнеру и И_Адизесу
23. Ключевые компетенции (Хэмел и Прахалад). Стратегия лидерства
24. Концептуальная схема ФМОМ
25. Обобщенное представление системы «предприятие» на макроуровне
26. Пример представления системы «предприятие» на микроуровне
27. Обобщенная структура системы управления (с обратной связью)
28. Основные структурно-логические элементы системного подхода.

Критерии оценки.

Зачетный билет содержит три вопроса: два теоретических и один практической направленности для оценки владения навыками системного подхода в стратегическом управлении.

- 50-100 баллов (оценка «зачет») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачет») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

Темы опроса

по дисциплине Современные методы и технологии исследований в менеджменте

(наименование дисциплины)

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Особенности системного подхода в управлении
3. Выбор направления стратегического развития бизнеса
4. Идентификация стратегических позиций компании, выбор типовой бизнес-стратегии на основе использования матрицы М. Портера
5. Основные этапы разработки комплекса стратегий компании
6. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении
7. Роль системного подхода в процессе разработки комплекса стратегий компании
8. Теория систем. Классификация систем

9. Декомпозиция стратегических целей компании
10. Системный подход в стратегическом анализе
11. Неструктурированные и слабо структурированные проблемы
12. Матричные инструменты разработки корпоративной стратегии
13. Матричные инструменты разработки бизнес-стратегии
14. Системный подход к решению неструктурированных и слабо структурированных проблем
15. Системный подход в изучении проблемных ситуаций в управлении
16. Портфельный анализ бизнеса, как инструмент системного подхода
17. Сбалансированная система показателей, как инструмент системного подхода
18. Концепция стратегического управления Arthur D с позиций системного подхода
19. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса
20. Сущность и виды адаптивных стратегий управления продуктовым портфелем

Критерии оценки:

- 10-20 баллов выставляется студенту, если ответы на вопросы содержательны, логично изложены и соответствуют теме;
 - 0-9 балла при не полных или частично верных ответах.
- В семестр проводится один опрос. Максимальное количество баллов за семестр 20

Комплект расчетных заданий

по дисциплине Системный подход в стратегическом управлении
(наименование дисциплины)

Задача 1. Провести анализ внутренней и внешней среды предприятия (для анализ выбрать предприятие на свое усмотрение) комбинированным методом SWOT&BSC. Сформулировать стратегию развития компании.

Ответить на следующие вопросы:

Какова ставилась цель перед исследованием предприятия.

Какие принципы системного подхода применялись при выполнении задания.

Описать исследуемую систему и ее подсистемы.

В чем состоял процесс анализа (декомпозиции) и синтеза системы.

План выполнения задания на примере условной компании

Анализ внешнего окружения: возможности

Возможности	Важность	Вероятность	Кoeffициент		Объединение	Средняя оценка	Ранг	
			Оценка	Балл				Оценка
1	Развитие новых секторов экономики	высокая	3	высокая	75%	225	Рост рынка потребителей B2B	2
2	Развитие и государственная поддержка среднего и малого бизнеса	высокая	3	высокая	75%	225		

3	Повышение интереса потребителей к программным продуктам класса BI (Business Intelligence)	высокая	3	реальность	100%	300	Рост интереса к системам автоматизации	300	1
4	Повышение интереса на рынке потребителей к ПО для автоматизации бизнес-процессов	высокая	3	реальность	100%	300			
5	Участие в государственных тендерах по программе инновационного развития экономики	средняя	2	низкая	25%	50	Участие в гос. тендерах	50	4
6	Приток ИТ специалистов высокой квалификации	средняя	2	средняя	50%	100	Приток специалистов	100	5
7	Развитие и государственная поддержка сектора ИКТ услуг	средняя	2	высокая	75%	150	Гос. поддержка сектора ИКТ	150	3

Анализ внешнего окружения: угрозы

	Угрозы	Важность		Вероятность		Коэффициент	Объединение	Средняя оценка	Ранг
		Оценка	Балл	Оценка	%				
1	Спад темпов роста ВВП и государственной экономики	высокая	3	средняя	50%	150	Спад экономики	150	1
2	Усиление конкуренции в результате интеграции рынка производителей компьютерной техники, программного обеспечения и ИТ услуг	средняя	2	средняя	50%	100	Усиление конкуренции	163	2
3	Приход на ИТ рынок новых конкурентов	высокая	3	высокая	75%	225			
4	Повышение требований к ИТ компаниям по участию в тендерах	высокая	3	низкая	25%	75	Ужесточение тендеров	63	4
5	Повышение требований к локализации продуктов в связи с программой стандартизации отраслей экономики	средняя	2	низкая	25%	50			
6	Изменение психологического климата в организации	высокая	3	средняя	50%	150	Отток специалистов	90	3

7	Уход ключевых сотрудников	высокая	3	мало-вероятно	10%	30			
---	---------------------------	---------	---	---------------	-----	----	--	--	--

Количественная оценка факторов SWOT-анализа внешнего окружения

Возможности			Угрозы		
Фактор	Оценка	Ранг	Фактор	Оценка	Ранг
Рост интереса к ПО	300	1	Усиление конкуренции	-163	1
Рост рынка потребителей B2B	225	2	Спад экономики	-150	2
Гос. поддержка сектора ИКТ	150	3	Отток специалистов	-90	3
Средняя оценка	225		Средняя оценка	-134	

Из основных благоприятных факторов, внешняя среда предоставляет нам возможность по расширению деятельности (углубление «старых» рынков, выход на новые сегменты, освоение новых продуктов). Рассмотрим стратегическую позицию по выходу на новые сегменты рынка в ближайший год.

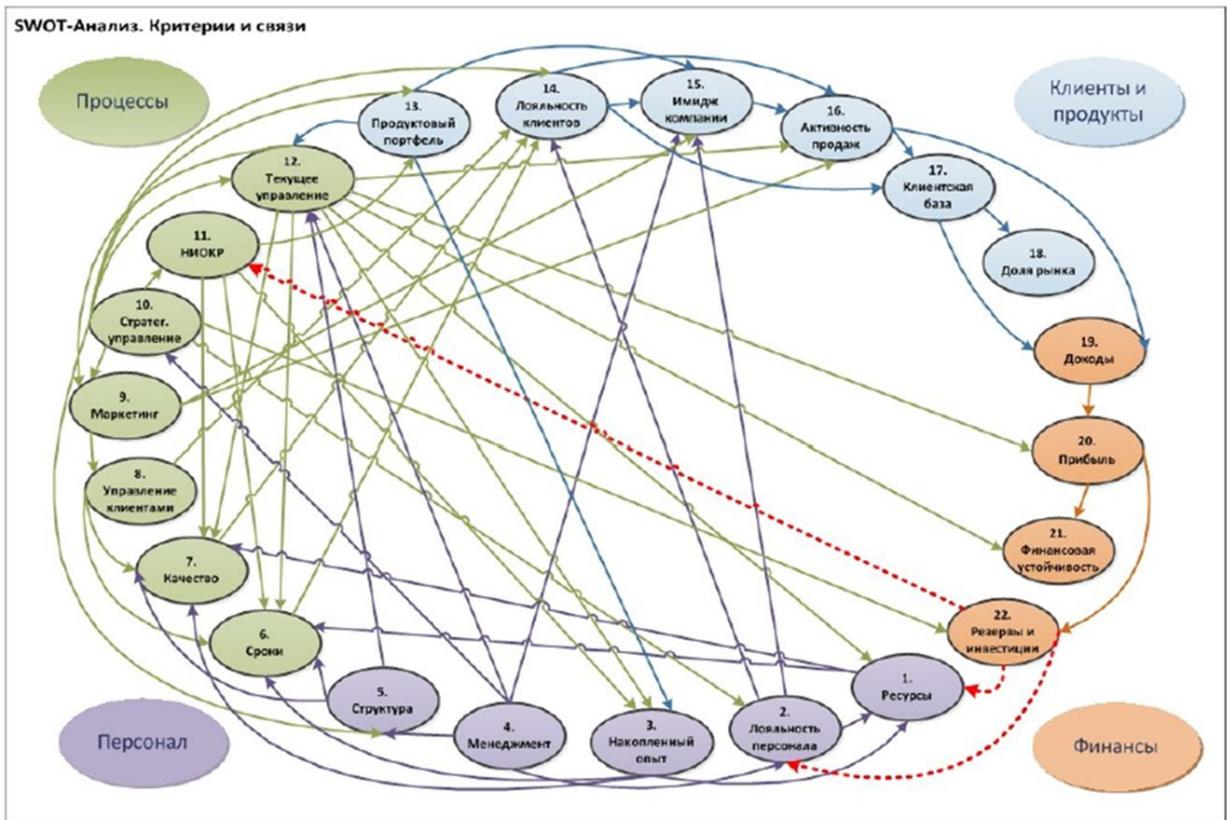
Анализ внутренней среды

Шаг 1. Составляем общий список факторов, которые хотим рассмотреть в связи с выбранной стратегической позицией, в группировке по категориям ССП

Категория ССП	№ п/п	Критерии внутреннего SWOT-анализа	
Персонал	1	Обеспеченность ресурсами: квалифицированный персонал, новые технологии, современная техника	
	2	Удовлетворенность (лояльность) персонала: уровень оплаты, рабочие условия, поощрения, обучение и развитие, карьера	
	3	Накопленный опыт: знания, методики, традиции, культура отношений	
	4	Менеджмент: квалификация, опытность, амбициозность	
	5	Структура: организационная, финансовая	
БП	6	Сроки оказания услуг	
	7	Качество оказываемых услуг	
	8	Управление клиентами	
	9	Операционный маркетинг	
	10	Стратегическое управление: стратегия, стратегический маркетинг, планирование	
	11	НИОКР: развитие и адаптация продуктов, методик и технологий	
	12	Текущее управление: планирование, бюджетирование, финансирование	
	Клиенты	13	Продуктовый портфель: востребованность, функциональность, надежность, бренд
		14	Удовлетворенность (лояльность) клиентов
		15	Имидж компании
16		Активность продаж	
17		Клиентская база: объем, стабильность	
18		Доля рынка	
Финансы	19	Доход от продаж и обслуживания	
	20	Чистая прибыль	

	21	Финансовая устойчивость
	22	Резервы и инвестиции

Шаг 2. Создаем схему взаимосвязей критериев
Внутренняя среда. Схема взаимосвязей



Шаг 3. На основании схемы делаем таблицу взаимосвязей с результатами по исходящим и входящим связям. Таблица расчета представлена «SWOT-анализ. Внутренняя среда. Таблица расчета».

Категория ССП	№ п/п	Критерии внутреннего SWOT-анализа	Связи		Степень влияния на другие факторы	Оценка текущего состояния		Итоговая оценка фактора	
			Исх.	Вх.				Козф.	SWOT
Персонал	1	Обеспеченность ресурсами: квалифицированный персонал, новые технологии, современная техника	2	4	25	хор.	2	50	сильный
Персонал	2	Удовлетворенность персонала: уровень оплаты, рабочие условия, поощрения, обучение и развитие, карьера	3	3	38	уд.	0		
Персонал	3	Накопленный опыт: знания, методики, традиции, культура отношений	3	3	38	хор.	2	76	сильный

Персонал	4	Менеджмент: квалификация, опытность, амбициозность	5	0	63	хор.	2	126	сильный
Персонал	5	Структура: организационная, финансовая	3	2	38	уд.	0	0	
БП	6	Сроки оказания услуг	1	6	13	уд.	0	0	
БП	7	Качество оказываемых услуг	1	6	13	уд.	0	0	
БП	8	Управление клиентами	3	1	38	уд.	0	0	
БП	9	Операционный маркетинг	3	2	38	плохо	-2	-76	слабый
БП	10	Стратегическое управление: стратегия, стратегический маркетинг, планирование	8	1	100	нет	-3	-300	слабый
БП	11	НИОКР: развитие и адаптация продуктов, методик и технологий	4	2	50	плохо	-2	-100	слабый
БП	12	Текущее управление: планирование, бюджетирование, финансирование	8	4	100	уд.	0	0	
Клиенты	13	Продуктовый портфель: востребованность, функциональность, надежность, брэнд	3	2	38	уд.	0	0	
Клиенты	14	Удовлетворенность (лояльность) клиентов	2	5	25	уд.	0	0	
Клиенты	15	Имидж компании	1	5	13	уд.	0	0	
Клиенты	16	Активность продаж	2	4	25	плохо	-2	-50	слабый
Клиенты	17	Клиентской база: объем, стабильность	3	1	38	уд.	0	0	
Клиенты	18	Доля рынка	0	1	0	плохо	-2	0	
Финансы	19	Доход от продаж и обслуживания	1	2	13	уд.	0	0	
Финансы	20	Чистая прибыль	2	3	25	уд.	0	0	
Финансы	21	Финансовая устойчивость	0	2	0	уд.	0	0	
Финансы	22	Резервы и инвестиции	3	2	38	нет	-3	-114	слабый
			61	61					

Шаг 4. Находим фактор с максимальным количеством исходящих связей - №12 «Текущее управление: планирование, бюджетирование, финансирование». Коэффициент MAX = 8.

Шаг 5. Определяем «вес» каждого фактора: Вес = количество исходящих связей x 100 / 8;

Шаг 6. Оцениваем текущее состояние каждого фактора внутренней среды.

Шаг 7. Высчитываем коэффициент силы фактора как произведение: Вес x Оценка.

Шаг 8. Слабые критерии - это отрицательные значения, сильные - положительные.

Таким образом, получен следующий набор сильных и слабых критериев с соответствующими оценками:

Количественная оценка факторов SWOT-анализа внутренней среды

Категория ССП	№ п/п	Сильные стороны	Коэффициент	Категория ССП	№ п/п	Слабые стороны	Коэффициент
---------------	-------	-----------------	-------------	---------------	-------	----------------	-------------

Персонал	1	Обеспеченность ресурсами	50	БП	9	Операционный маркетинг	-76
	3	Накопленный опыт	76		10	Стратегическое управление	-300
	4	Менеджмент	126		11	НИОКР	-100
				Клиенты	16	Активность продаж	-50
				Финансы	22	Резервы и инвестиции	-114

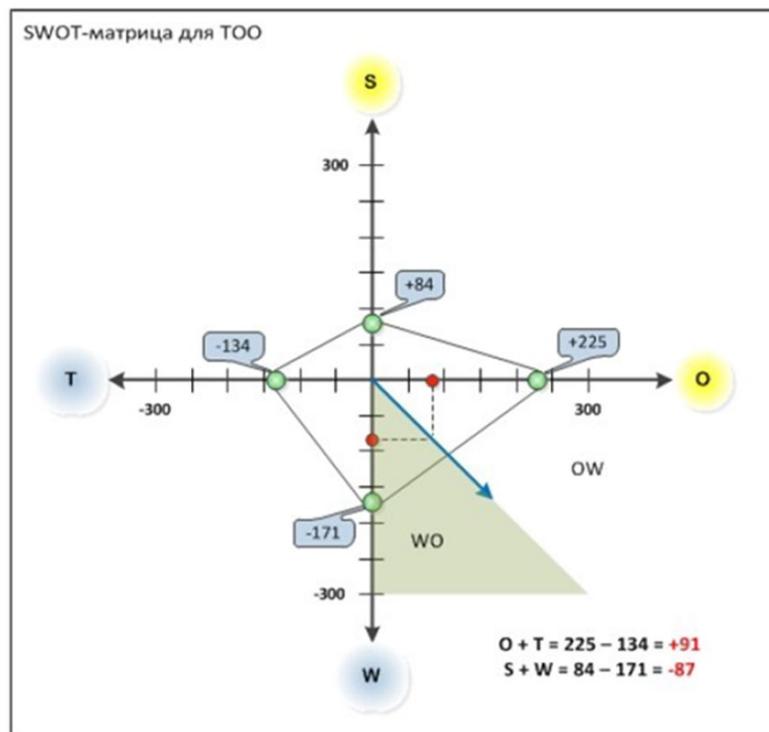
Сильные стороны				Слабые стороны			
Категория ССП	Ранг	Фактор	Оценка	Категория ССП	Ранг	Фактор	Оценка
Персонал	3	Обеспеченность ресурсами	50	БП	1	Стратегическое управление	-300
	2	Накопленный опыт	76	Финансы	2	Резервы и инвестиции	-114
	1	Менеджмент	126	БП	3	НИОКР	-100
Средняя оценка			84	Средняя оценка			-171

Сводная матрица SWOT-анализа и вектор направленности

Внешнее окружение		Внутренняя среда	
Возможности	225	Сильные стороны	84
Угрозы	- 134	Слабые стороны	-171
Возможности + Угрозы = X	91	Сильные стороны + Слабые стороны = Y	- 87

Вектор направленности (91; -87).

Вектор направленности находится на границе секторов WO и OW в IV квадранте. Это говорит о том, что слабые стороны предприятия не дают ему воспользоваться благоприятными факторами внешней среды.



Основные выводы по SWOT-анализу

- 1) Слабые стороны предприятия (отсутствие стратегического управления, резервов и инвестиций на НИОКР) не дают воспользоваться благоприятными возможностями внешнего окружения, такими как рост рынка B2B и повышение интереса к новым программным бизнес-приложениям;
- 2) При реализации угроз внешней среды, таких как усиливающаяся конкуренция и спад темпов роста экономического развития, - слабые стороны ограничивают в выборе конкурентной стратегии и могут привести к финансовой нестабильности в силу отсутствия внутренних резервов и внешних дополнительных инвестиций;
- 3) Сильные стороны связаны с персоналом и в этом заложен большой потенциал предприятия. Поэтому нельзя снижать лояльность персонала, а наоборот, использовать ее как рычаг воздействия на слабые стороны. Логично ввести в ССП по составляющей «Обучение и развитие» показатель измерения лояльности персонала.
- 4) Слабые бизнес-процессы нейтрализуют сильные стороны персонала и приводят к низкой активности продаж и отсутствию резервов и инвестиций на развитие НИОКР и персонала.
- 5) Ключевым фактором внутренней среды является *менеджмент* (нулевое количество входящих связей на Схеме).
- 6) Финансовые критерии «Доля рынка» и «Финансовая устойчивость» являются конечными факторами (нет исходящих связей). Они представляют результат от деятельности всех остальных оцениваемых факторов внутренней среды. Данные показатели могут быть введены в систему ССП независимо от выбранной стратегии (рост или стабильность).
- 7) Без работы над улучшением внутренней среды предприятие может «провалиться» в сектор WO и тогда возможна только стратегическая позиция на базе *стратегии сокращения*. К *стратегии концентрированного роста* предприятие может перейти только при оптимизации и обновлении бизнеса

Задача 2. Используя модель ADL определить для анализируемой компании:

- Степень зрелости отрасли, рынка, сегмента
- Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность

И на основе этой информации сделать выбор стратегии развития компании и обосновать ее (сравнить с результатом SWOT-BSC анализа)

Ответить на следующие вопросы:

Какова ставилась цель перед исследованием предприятия.

Какие принципы системного подхода применялись при выполнении задания.

Описать исследуемую систему и ее подсистемы.

В чем состоял процесс анализа (декомпозиции) и синтеза системы.

План выполнения задания на примере

Шаг 1. Определение первой переменной матрицы - степени зрелости рынка

1.1 Ответьте на следующие вопросы, поставив значение "1" в ячейке, наиболее соответствующей определению отрасли, в которой Вы работаете.

1.2 Столбец, получивший наибольшее количество суммарных баллов, будет соответствовать уровню зрелости Вашей отрасли.

1.3 Чтобы результат получился объективным, попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы для получения средних оценок.

№	Вопрос	Степень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
НАЧИНАЕМ ОЦЕНКУ ЗРЕЛОСТИ РЫНКА					
1	Как быстро растет рынок, на котором оперирует Ваша компания?	стремительно	умеренно	не растет, стагнирует	падает
		0	0	0	0
2	Насколько высок потенциал рынка?	очень высокий, рынок только формируется	умеренно-высокий	незначительный, практически достиг максимума	потенциала нет, рынок достиг своего максимума
		0	0	0	0
3	Какова пенетрация товара или услуги среди целевой аудитории? (% потребления товара или услуги среди населения)	очень маленькая, только формируется	стремительно увеличивается с каждым годом	практически вся аудитория пользуется товаром или услугой	пользуются все, или наблюдается спад интереса к категории
		0	0	0	0
4	Оцените уровень конкуренции на рынке?	низкий: 1-3 игрока, практически не конкурируют друг с другом	растущий: количество конкурентов постоянно растет, конкурентное окружение рынка постоянно меняется	устоявшийся: количество игроков практически не растет, конкурентная карта рынка сформирована и практически не изменяется	количество игроков не растет, даже снижается
		0	0	0	0
5	Уровень инвестиций в рынок увеличивается или уменьшается?	растет стремительно	растет умеренно	постоянен	снижается
		0	0	0	0

6	Оцените уровень цен на рынке?	завышен, компании получают сверхприбыль	снижается за счет новых игроков, угроза ценовых войн	уровень цен сформирован и практически не изменяется. Каждый конкурент занимает свою устойчивую ценовую нишу	стабилен или снижается
		0	0	0	0
Итоговый балл		0	0	0	0

Шаг 2. Определение первой переменной матрицы - устойчивость позиции Вашей компании в отрасли

2.1 Аналогичным образом ответьте на следующие вопросы, поставив значение "1" в ячейке, наиболее характеризующей позицию вашей компании в отрасли

2.2 Столбец, получивший наибольшее количество суммарных баллов, будет соответствовать уровню устойчивости Вашего товара или услуги

2.3 Чтобы результат получился объективным, попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы для получения средних оценок.

№	Вопрос	Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность				
		Доминирующая	Сильная	Благоприятная	Неустойчивая	Слабая
НАЧИНАЕМ ОЦЕНКУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ						
1	Как бы Вы оценили динамику продаж Вашей компании на рынке?	Лидер отрасли по объему продаж. Темпы роста от низких до высоких, но устойчивые.	Объем продаж хороший, устойчивый (компания входит в тройку лидеров рынка). Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж хороший, устойчивый. Не лидер рынка, но возможно лидерство в определенных рыночных нишах. Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж низкий. Постоянные колебания уровня продаж (за исключением сезонных колебаний)	Объем продаж низкий. Тенденция к снижению продаж
		0	0	0	0	0
2	Как бы Вы оценили конкурентные преимущества Вашей компании?	Товар или услуга компании не имеет аналогов в отрасли	Товар или услуга компании обладает высокими потребительскими качествами, имеет свои уникальные свойства, которые ценятся аудиторией	Конкурентное преимущество есть, но его еще необходимо укрепить и донести до целевой аудитории.	Конкурентное преимущество легко копируемо. В случае прихода сильного игрока в отрасль - потеря продаж	Конкурентного преимущества нет
		0	0	0	0	0

3	Оцените уровень лояльности Ваших клиентов? Возможность их переключения на товары конкурентов?	Высокая доля лояльных потребителей. Никто не отказывается от товара или услуги.	Высокая доля лояльных потребителей. Минимальный риск переключения на конкурентов даже в условиях снижения цен.	Лояльность в определенной степени обусловлена уровнем цен. При снижении цен на рынке есть угрозы ухода потребителей к конкурентам	Лояльность отсутствует. Клиенты могут в любой момент уйти к конкурентам	Лояльности низкая, постоянно снижается. Клиенты уходят.
		0	0	0	0	0
4	Оцените уровень знания Вашей компании, товара или услуги среди аудитории?	Самый известный товар на рынке	Компания входит в ТОП-рейтинг самых известных игроков рынка	Средний уровень знания. Не входит в ТОП, но и не аутсайдер	Низкий уровень знания. Только в определенных кругах, сегментах рынка.	Знание товара практически отсутствует
		0	0	0	0	0
5	Оцените свою свободу в установлении уровня цены на товар или услугу?	Наша компания диктует цены для всего рынка. Мы не испытываем ограничений в установлении цен	Руководствуемся средним уровнем цен на рынке, но имеем возможность устанавливать цены выше среднерыночных	Свобода в установлении цен есть только для отдельных групп потребителей, знающих и ценящих товар компании. Для остального рынка сложно обосновать более высокий уровень цен.	Практически нет свободы в установлении цен. Цены приближены к среднерыночным	Цены полностью диктуются рынком, нет возможности повышения цен
		0	0	0	0	0
6	Оцените уровень угрозы со стороны конкурентов?	Угроза отсутствует. У нас нет сильных конкурентов	Низкий уровень угрозы.	Средний уровень угрозы. Высокая конкурентная борьба за клиента. Ни на одну минуту нельзя расслабиться. Иначе - потеря доли рынка	Высокий уровень угрозы. В любой момент конкуренты могут отобрать у компании долю рынка	Нашу долю рынка поглощают конкуренты
		0	0	0	0	0
Итоговый балл		0	0	0	0	0

Шаг 3. Выбор стратегии

В соответствии с таблицей на следующем листе выбрать одну из предложенных стратегий в качестве отправной точки стратегического планирования.

	Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
	Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения

Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Уровень инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>
	Сильная	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Сокращение затрат для максимизации прибыли.</p> <p>По возможности отказаться от реинвестиций.</p>

	Благоприятная	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>
	Неустойчивая	<p>Стратегия выживания и сохранения доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно с инвестициями, возрастает риск низкой окупаемости.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции отсутствуют</p>
	Слабая	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами</p>

Задача 3. Определить границы групп ABC-XYZ-анализа портфеля бизнес-единиц методом касательных

Ответить на следующие вопросы:

Какова ставилась цель перед исследованием предприятия.

Какие принципы системного подхода применялись при выполнении задания.

Описать исследуемую систему и ее подсистемы.

В чем состоял процесс анализа (декомпозиции) и синтеза системы.

Варианты

Метод ABC

<i>Вариант</i>	<i>1, 7</i>	<i>2, 8</i>	<i>3, 9</i>	<i>4,10</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Наименование</i>	<i>Доходность, у.е.</i>					
business unit1	11900	12400	12300	12100	9600	12000
business unit2	10500	10200	11000	10700	7100	10000
business unit3	8000	7700	7700	6900	7000	7500
business unit4	7600	7600	7650	6900	3900	7000
business unit5	4000	4100	4500	4300	3890	4200
business unit6	4000	4100	4300	4200	3700	4000
business unit7	3000	3900	4100	4070	3500	4000
business unit8	3000	3500	4050	4059	2600	3900
business unit9	2900	3100	3200	2900	1950	2700
business unit10	2100	2200	2100	2050	1500	2100
business unit11	2000	2200	2000	1400	1410	2000
business unit12	1900	1030	1500	1300	1200	1400
business unit13	1000	920	1100	1000	1050	1200
business unit14	910	900	910	900	920	900
business unit15	900	790	810	880	810	800
business unit16	780	700	800	820	800	560
business unit17	670	400	340	570	700	350
business unit18	500	390	200	300	600	340
business unit19	140	120	80	140	210	200
business unit20	120	50	70	60	90	100

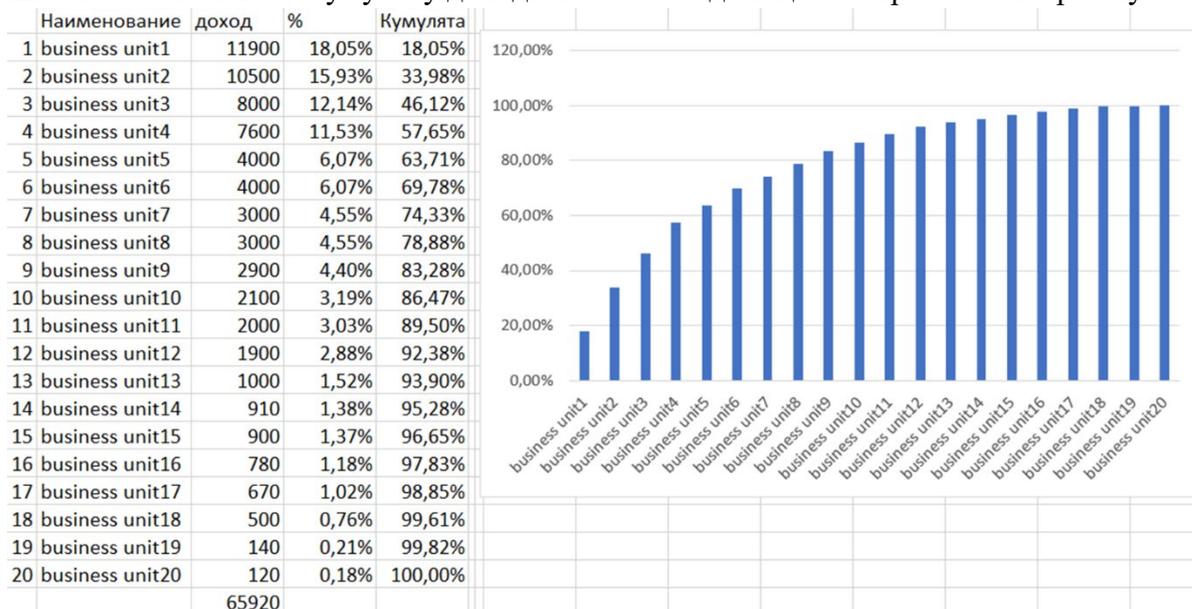
Метод XYZ

<i>Вариант</i>	<i>Для всех вариантов (за 6 периодов)</i>					
<i>Наименование</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
business unit1	11900	12400	12300	12100	9600	12000
business unit2	10500	10200	11000	10700	7100	10000
business unit3	8000	7700	7700	6900	7000	7500
business unit4	7600	7600	7650	6900	3900	7000
business unit5	4000	4100	4500	4300	3890	4200
business unit6	4000	4100	4300	4200	3700	4000
business unit7	3000	3900	4100	4070	3500	4000
business unit8	3000	3500	4050	4059	2600	3900
business unit9	2900	3100	3200	2900	1950	2700
business unit10	2100	2200	2100	2050	1500	2100
business unit11	2000	2200	2000	1400	1410	2000
business unit12	1900	1030	1500	1300	1200	1400
business unit13	1000	920	1100	1000	1050	1200

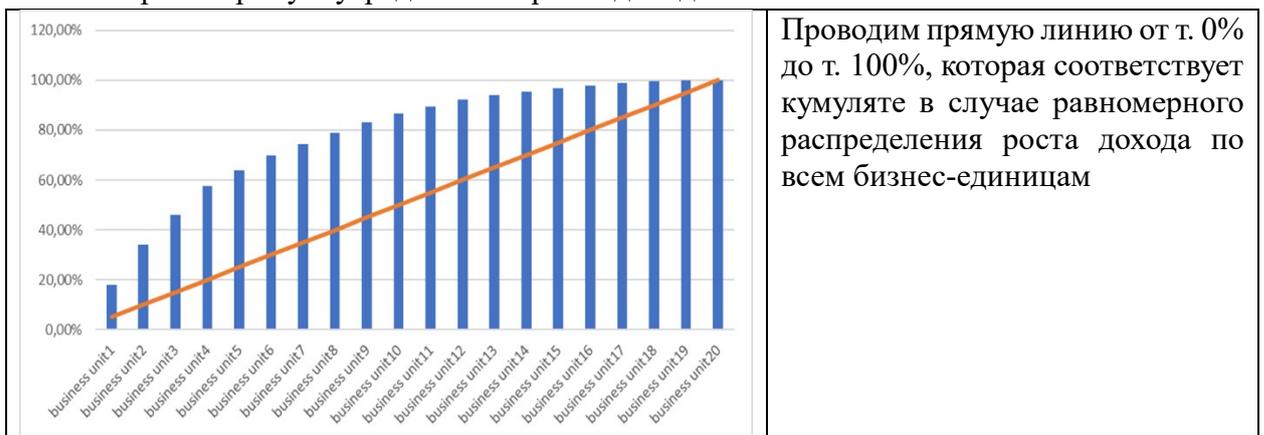
business unit14	910	900	910	900	920	900
business unit15	900	790	810	880	810	800
business unit16	780	700	800	820	800	560
business unit17	670	400	340	570	700	350
business unit18	500	390	200	300	600	340
business unit19	140	120	80	140	210	200
business unit20	120	50	70	60	90	100

План выполнения задания на примере
Шаг 1-5 применение метода ABC

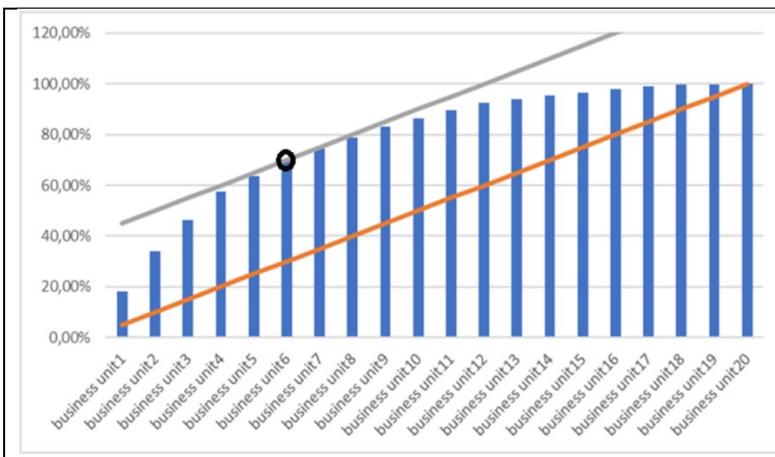
Шаг 1. Рассчитываем кумуляту дохода по бизнес-единицам и строим гистограмму



Шаг 2. Строим прямую усредненного роста дохода

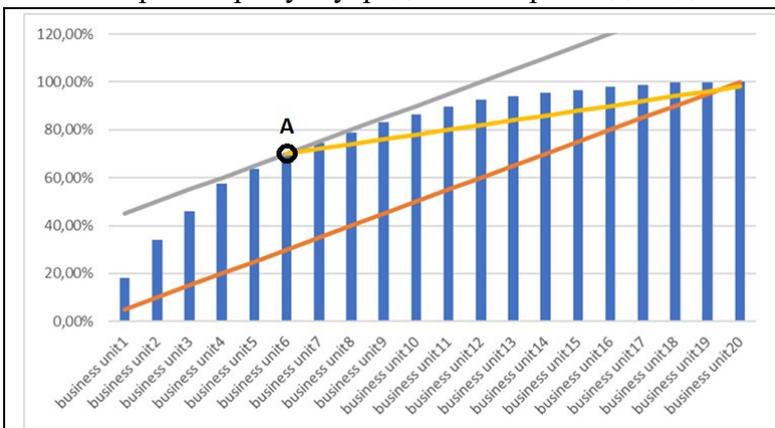


Шаг 3. Определяем границу продукции класса А

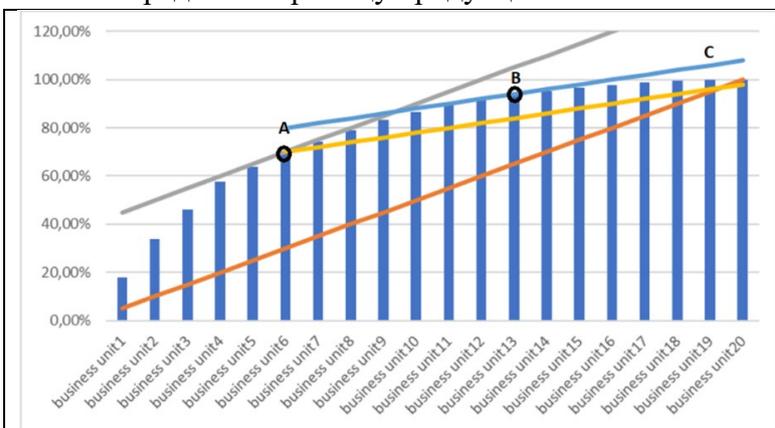


Перемещаем исходную прямую параллельно самой себе до касания с огибающей гистограммы. Слева от точки касание находится бизнес-единицы класса А.

Шаг 4. Строим прямую усредненного роста дохода по гистограмме справа от границы А



Шаг 5. Определяем границу продукции классов В и С



Перемещаем прямую параллельно самой себе до касания огибающей гистограммы т. В. Слева от точки касание находится продукция класса В до границы продукции класса А. Справа от точки В находится продукция класса С.

Шаги 6-12 применение метода XYZ

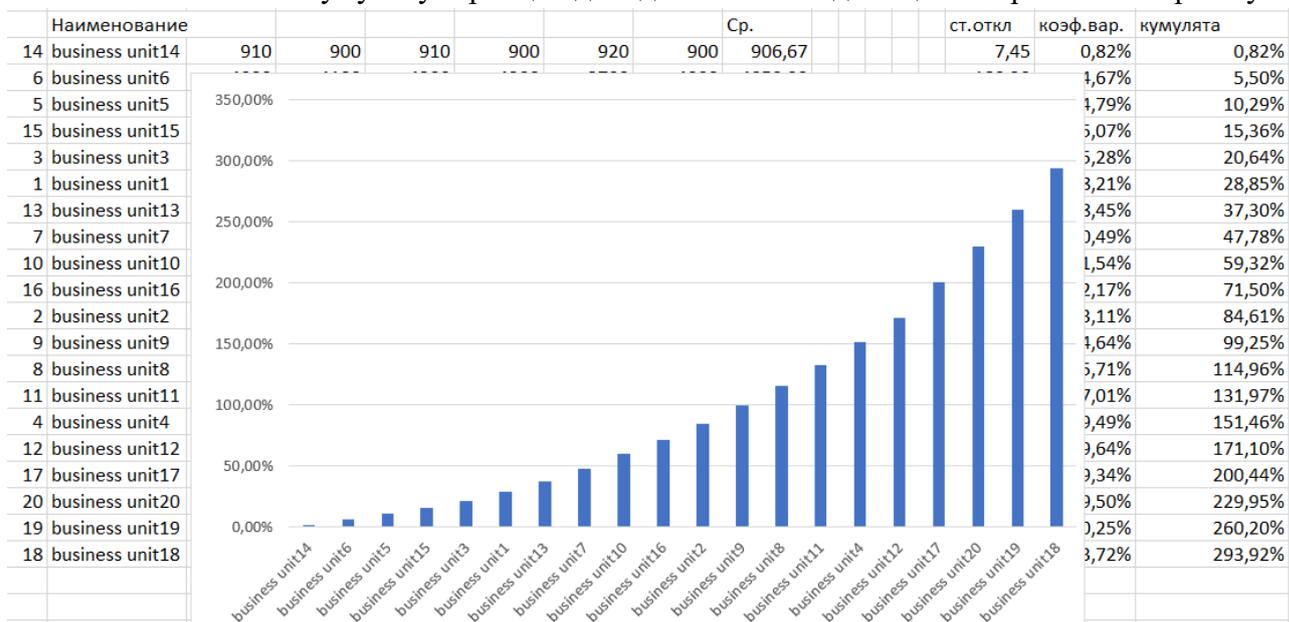
Шаг 6. Рассчитываем коэф. вариации дохода за 6 месяцев по каждой бизнес-единице

Наименование							Ср.				ст.откл	коэф.вар.
1 business unit1	11900	12400	12300	12100	9600	12000	11716,67				961,62	8,21%
2 business unit2	10500	10200	11000	10700	7100	10000	9916,67				1300,53	13,11%
3 business unit3	8000	7700	7700	6900	7000	7500	7466,67				394,41	5,28%
4 business unit4	7600	7600	7650	6900	3900	7000	6775,00				1320,27	19,49%
5 business unit5	4000	4100	4500	4300	3890	4200	4165,00				199,48	4,79%
6 business unit6	4000	4100	4300	4200	3700	4000	4050,00				189,30	4,67%
7 business unit7	3000	3900	4100	4070	3500	4000	3761,67				394,56	10,49%
8 business unit8	3000	3500	4050	4059	2600	3900	3518,17				552,72	15,71%
9 business unit9	2900	3100	3200	2900	1950	2700	2791,67				408,67	14,64%
10 business unit10	2100	2200	2100	2050	1500	2100	2008,33				231,69	11,54%
11 business unit11	2000	2200	2000	1400	1410	2000	1835,00				312,18	17,01%
12 business unit12	1900	1030	1500	1300	1200	1400	1388,33				272,67	19,64%
13 business unit13	1000	920	1100	1000	1050	1200	1045,00				88,27	8,45%
14 business unit14	910	900	910	900	920	900	906,67				7,45	0,82%
15 business unit15	900	790	810	880	810	800	831,67				42,20	5,07%
16 business unit16	780	700	800	820	800	560	743,33				90,49	12,17%
17 business unit17	670	400	340	570	700	350	505,00				148,18	29,34%
18 business unit18	500	390	200	300	600	340	388,33				130,95	33,72%
19 business unit19	140	120	80	140	210	200	148,33				44,88	30,25%
20 business unit20	120	50	70	60	90	100	81,67				24,09	29,50%

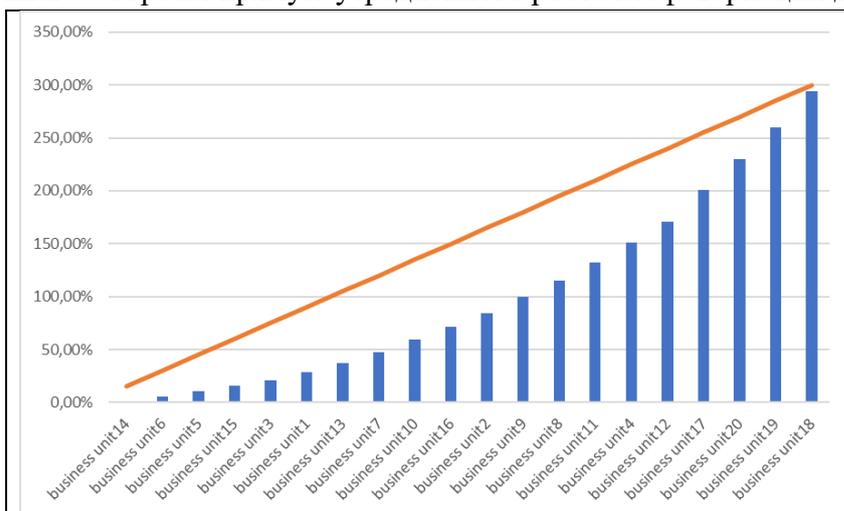
Шаг 7. Сортируем по возрастанию коэф. вариации по бизнес-единицам

Наименование							Ср.				ст.откл	коэф.вар.	кумулята
14 business unit14	910	900	910	900	920	900	906,67				7,45	0,82%	0,82%
6 business unit6	4000	4100	4300	4200	3700	4000	4050,00				189,30	4,67%	5,50%
5 business unit5	4000	4100	4500	4300	3890	4200	4165,00				199,48	4,79%	10,29%
15 business unit15	900	790	810	880	810	800	831,67				42,20	5,07%	15,36%
3 business unit3	8000	7700	7700	6900	7000	7500	7466,67				394,41	5,28%	20,64%
1 business unit1	11900	12400	12300	12100	9600	12000	11716,67				961,62	8,21%	28,85%
13 business unit13	1000	920	1100	1000	1050	1200	1045,00				88,27	8,45%	37,30%
7 business unit7	3000	3900	4100	4070	3500	4000	3761,67				394,56	10,49%	47,78%
10 business unit10	2100	2200	2100	2050	1500	2100	2008,33				231,69	11,54%	59,32%
16 business unit16	780	700	800	820	800	560	743,33				90,49	12,17%	71,50%
2 business unit2	10500	10200	11000	10700	7100	10000	9916,67				1300,53	13,11%	84,61%
9 business unit9	2900	3100	3200	2900	1950	2700	2791,67				408,67	14,64%	99,25%
8 business unit8	3000	3500	4050	4059	2600	3900	3518,17				552,72	15,71%	114,96%
11 business unit11	2000	2200	2000	1400	1410	2000	1835,00				312,18	17,01%	131,97%
4 business unit4	7600	7600	7650	6900	3900	7000	6775,00				1320,27	19,49%	151,46%
12 business unit12	1900	1030	1500	1300	1200	1400	1388,33				272,67	19,64%	171,10%
17 business unit17	670	400	340	570	700	350	505,00				148,18	29,34%	200,44%
20 business unit20	120	50	70	60	90	100	81,67				24,09	29,50%	229,95%
19 business unit19	140	120	80	140	210	200	148,33				44,88	30,25%	260,20%
18 business unit18	500	390	200	300	600	340	388,33				130,95	33,72%	293,92%

Шаг 8. Рассчитываем кумуляту вариации дохода по бизнес-единицам и строим гистограмму

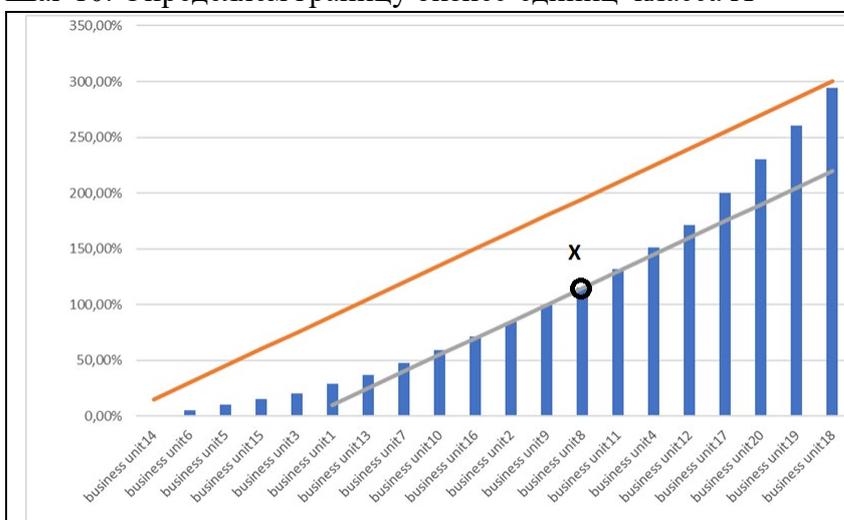


Шаг 9. Строим прямую усредненного роста коэф. вариации дохода



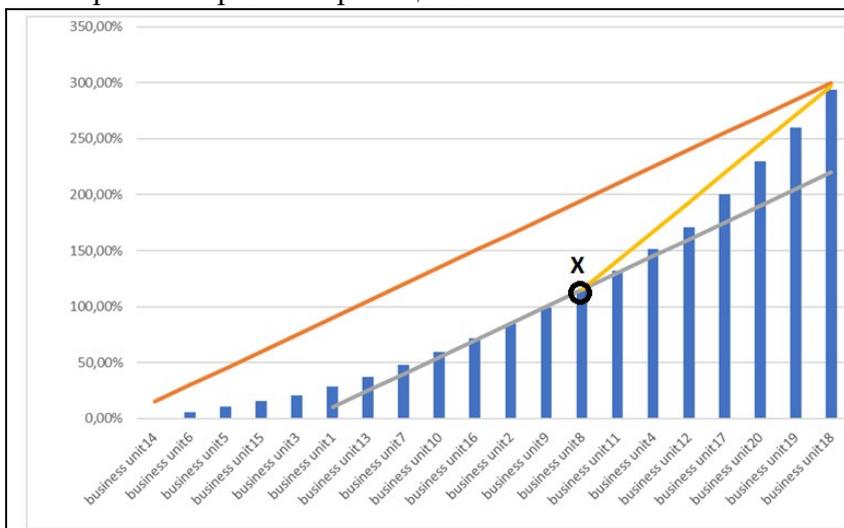
Проводим прямую линию от т. 0% до т. МАХ%, которая соответствует кумуляте в случае равномерного распределения роста коэф. вариации дохода по всем продуктами

Шаг 10. Определяем границу бизнес-единиц класса X

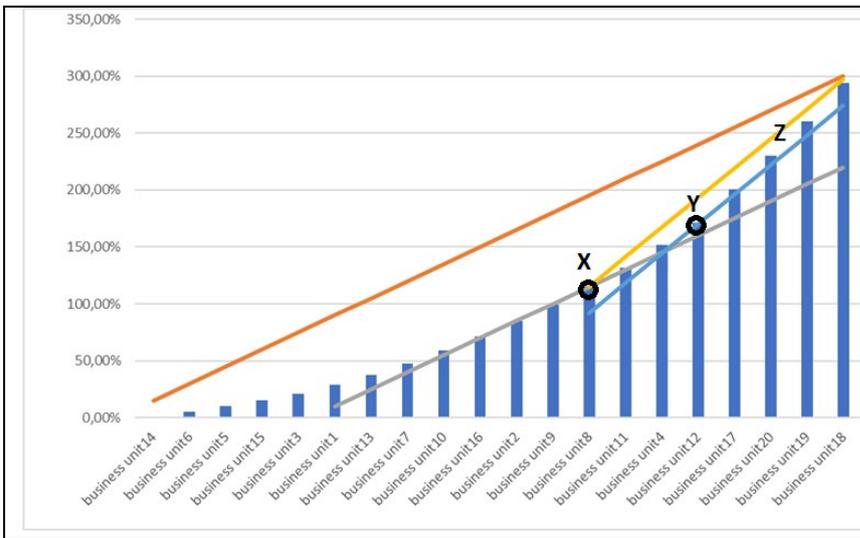


Перемещаем прямую параллельно самой себе до касания огибающей гистограммы. Слева от точки касание находится продукция класса X.

Шаг 11. Строим прямую усредненного роста коэф. вариации дохода бизнес-единиц по гистограмме справа от границы X



Шаг 12. Определяем границу по доходности бизнес-единиц классов Y и Z



Перемещаем прямую параллельно самой себе до касания огибающей гистограммы т. X. Слева от точки касание находится продукция класса Y до границы продукции класса X. Справа от точки Y находится продукция класса Z.

Задача 4. Разработка и внедрение механизмов диагностики и анализа влияния организационной культуры на деятельность предприятия.

Ответить на следующие вопросы:

Какова ставилась цель перед исследованием предприятия.

Какие принципы системного подхода применялись при выполнении задания.

Описать исследуемую систему и ее подсистемы.

В чем состоял процесс анализа (декомпозиции) и синтеза системы.

Задача выполняется в два этапа (диагностики организационной культуры): на первом этапе проводится диагностика текущей организационной культуры, а на втором – определение предпочтительной в ближайшей перспективе.

Мероприятия первого этапа (диагностики текущей организационной культуры) состоят из 5 шагов: 1-й шаг «Определение группы лидеров»; 2-й шаг «Оценивание характеристик, присущих существующей организационной культуре предприятия»; 3-й шаг «Достижение согласия»; 4-й шаг «Построение профиля существующей организационной культуры»; 5-й шаг «Обсуждение профиля существующей организационной культуры».

Второй этап (определение профиля актуальной организационной культуры) состоит из 4 шагов: Шаг 1. «Обсуждение в группе экспертов»; Шаг 2. «Диагностика предпочитаемой организационной культуры»; Шаг 3. «Достижения согласия относительно предпочитаемой организационной культуры»; 4-й шаг «Построение профиля адекватной организационной культуры».

План выполнения задания на примере

Этап I – диагностика текущей организационной культуры.

Шаг 1. «Определение рабочей группы»

Шаг 2. «Оценка характеристик текущей организационной культуры»

Шаг 3. «Достижение согласия»

Бланки методики диагностики организационной культуры ОСАІ

1. Общая характеристика организации

А	Уникальна, подобна большой семье, члены которой имеют между собой много общего	
В	Очень динамична и проникнута духом предпринимательства. Сотрудники готовы идти на риск	

C	Ориентирована на результат. Главная задача сотрудников – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	
D	Жестко структурирована, деятельность каждого сотрудника строго контролируется. Действия сотрудников определяются формальными процедурами	
	Всего	100

2. Общий стиль лидерства (неформального влияния) в организации

A	Стремление помочь или научить	
B	Предпринимательство, новаторство и склонность к риску	
C	Деловитость, агрессивность, ориентация на результаты	
D	Координация, четкая организация или плавное ведение дел в русле рентабельности	
	Всего	100

3. Управление работниками

A	Поощрение командной работы, единодушия, участия каждого в принятии решений	
B	Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	
C	Поощрение достижений, стремления к конкурентоспособности	
D	Требование подчинения, гарантия занятости, предсказуемость и стабильность в отношениях	
	Всего	100

4. Связующая сущность организации

A	Преданность делу и взаимное доверие. Обязательность	
B	Приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
C	Акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – достижения и победа	
D	Формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного и планового хода деятельности организации	
	Всего	100

5. Стратегические цели

A	Гуманистические цели развития. Поддерживаются идеи доверия, открытости и соучастия	
B	Получение новых ресурсов и решение новых проблем. Ценится апробация всего нового	
C	Конкурентные действия и достижения. Доминирует целевая мобилизация сил и стремление к победе на рынке	
D	Неизменность и стабильность. Важнее всего рентабельность, контроль и плановость всех операций	
	Всего	100

6. Критерии успеха

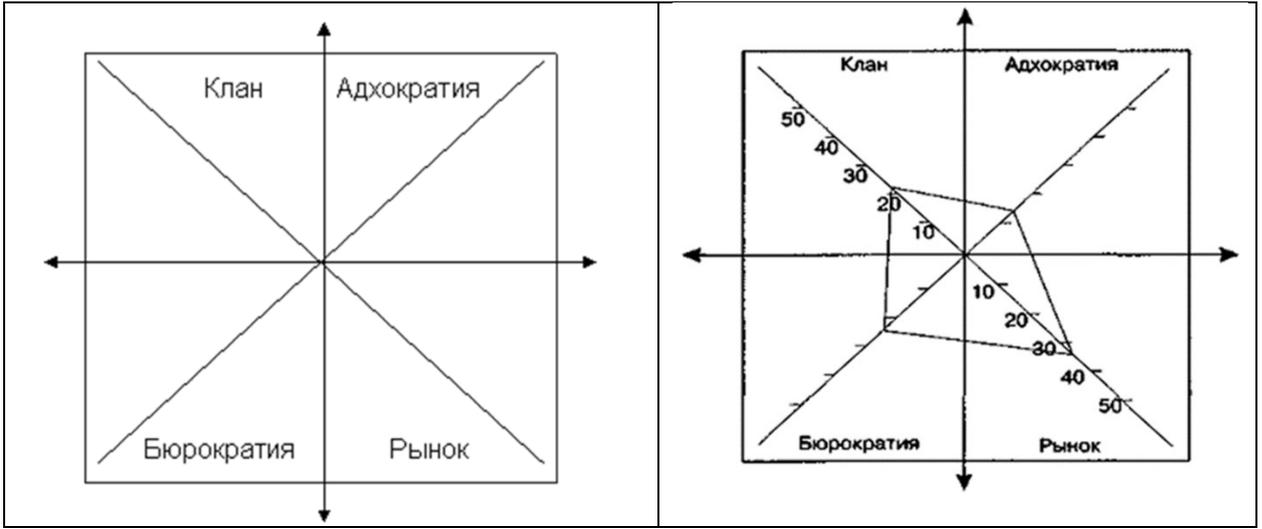
A	Развитие человеческих ресурсов, командной работы, увлеченности работников делом	
B	Обладание уникальной или новейшей продукцией. Успех – быть производственным лидером и новатором	
C	Победа на рынке и опережение конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	

D	Рентабельность. Успех определяют стабильность выполнения планов и низкие производственные затраты	
	Всего	100

Шаг 4. «Построение профиля существующей организационной культуры»

На диаграмму вида, представленного на рисунке, нанести точки:

- по диагонали А – среднюю оценку по альтернативе А (клановая культура);
- по диагонали В – среднюю оценку по альтернативе В (адхократия);
- по диагонали С – среднюю оценку по альтернативе С (рыночная культура);
- по диагонали D – среднюю оценку по альтернативе D (бюрократическая культура).



Шаг 5 «Обсуждение профиля существующей организационной культуры»

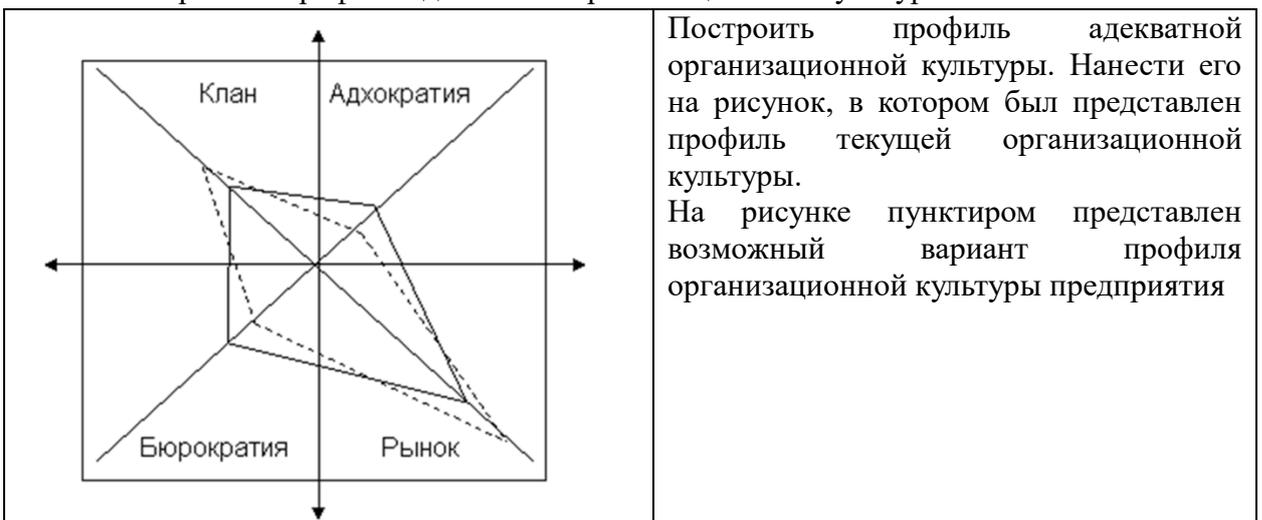
Этап II – определение профиля актуальной организационной культуры.

Шаг 1. «Обсуждение в группе экспертов»

Шаг 2. «Диагностика предпочитаемой организационной культуры»

Шаг 3. «Достижения согласия относительно предпочитаемой организационной культуры»

Шаг 4 «Построение профиля адекватной организационной культуры»



Построить профиль адекватной организационной культуры. Нанести его на рисунок, в котором был представлен профиль текущей организационной культуры.
На рисунке пунктиром представлен возможный вариант профиля организационной культуры предприятия

Шаг 5. «Обсуждение предпочитаемых изменений»

Расчетные задания - 60 баллов

Критерии оценки:

- оценка «51-60 баллов» выставляется студенту, если все задачи решены правильно;
- оценка «41-50 баллов», если 3 задачи решены правильно;
- оценка «31-40 баллов», если 2 задачи решены правильно;
- оценка «11-30 баллов», если 1 задача решена правильно;
- оценка «0-10 баллов», если задача не решены или с существенными ошибками;

Выполняется 4 задачи за семестр. Максимальное количество баллов за семестр 60.

Темы рефератов

по дисциплине: Системный подход в стратегическом управлении
(наименование дисциплины)

1. Роль системного подхода в процессе разработки комплекса стратегий компании
2. Декомпозиция стратегических целей компании
3. Системный подход в стратегическом анализе
4. Неструктурированные и слабо структурированные проблемы
5. Матричные инструменты разработки корпоративной стратегии
6. Матричные инструменты разработки бизнес-стратегии
7. Системный подход к решению неструктурированных и слабо структурированных проблем
8. Системный подход в изучении проблемных ситуаций в управлении
9. Портфельный анализ бизнеса, как инструмент системного подхода
10. Сбалансированная система показателей, как инструмент системного подхода
11. Концепция стратегического управления Arthur D с позиций системного подхода
12. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса
13. Сущность и виды адаптивных стратегий управления продуктовым портфелем
14. Адаптивная стратегия управления продуктовым портфелем: инструменты
15. Жизненные циклы и этапы развития по Л_Грейнеру и И_Адизесу
16. Ключевые компетенции (Хэмел и Прахалад). Стратегия лидерства
17. Концептуальная схема ФМОМ
18. Обобщенное представление системы «предприятие» на макроуровне
19. Пример представления системы «предприятие» на микроуровне
20. Обобщенная структура системы управления (с обратной связью)

Реферат — 20 баллов. За семестр студент выполняет один реферат, максимальная оценка за реферат за семестр 20 баллов.

Критерии оценки за один реферат:

- 16-20 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат с высоким уровнем оригинальности материала;
- 11-15 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат, но часть материалов скопирована;
- 6-10 баллов при существенной части скопированных материалов и наличии достаточно содержательного материала.
- 0-5 баллов при скопированных материалах и низком уровне включенного в реферат материала.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в зачетном задании – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента. Магистранты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «Системный подход в стратегическом управлении»

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются общие характеристики систем управления, особенности системного процессного и ситуационного подходов в управлении, основы теории систем, классификация и закономерности функционирования систем, роль системного анализа в изучении современных управленческих проблем, структура и инструменты разработки корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, содержание современного стратегического анализа, методики сценарного анализа и их место в структуре стратегического анализа.

Даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки понимания и интерпретации структуры и содержания системного подхода, анализа специфики современных методов стратегического управления, трансформации системы взглядов на роль, значение и структуру корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, методов стратегического анализа. Рассматриваются вопросы использования системного подхода при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, использования методов матричного анализа (матрицы GE/McKinsey, «Привлекательность отрасли/Обеспеченность ресурсами для преодоления барьеров на входе», модель ADL) при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий при помощи современного программного обеспечения.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- самостоятельно изучить вопросы, рекомендованные преподавателем для самостоятельной проработки

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по

изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности:

- интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий;

- размещение материалов курса на сервере РГЭУ для доступа студентам методических материалов курса.