

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Стратегический анализ

---

Уровень высшего образования

Магистратура

---

Направление подготовки / специальность

38.04.01 - Экономика

---

Направленность образовательной программы

Экономика компаний и корпораций

---

Форма обучения

очная, заочная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.08 Стратегический анализ относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-5: Способен самостоятельно осуществлять подготовку соответствующих методических, нормативных и отчетных документов, для реализации предложений и мероприятий экономическими субъектами, в том числе имеющих обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках	<p>ПК-5.1: Осуществляет подготовку соответствующих методических, нормативных и отчетных документов экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках</p> <p>ПК-5.2: Использует подготовленные документы для реализации предложений и мероприятий экономическими субъектами, в том числе имеющими обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках.</p>	<p>ПК-5.1: Знать методы сбора и обработки экономической информации. Уметь осуществлять сбор и обработку экономической информации. Владеть методикой формирования отчетных показателей</p> <p>ПК-5.2: Знать базовые задачи и методы реализации стратегического плана. Уметь разрабатывать стратегию организации. Владеть способностью разрабатывать стратегию организации</p>	<p>Задания Тест Кейс-задача Эссе</p>	<p>Экзамен: Задания Контрольные вопросы</p>
ПК-7: Способен разрабатывать стратегии поведения и направления развития экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, на различных рынках с учетом внутренних и внешних приоритетов организации	<p>ПК-7.1: Определяет направления развития экономических субъектов на различных рынках</p> <p>ПК-7.2: Разрабатывает стратегии поведения экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, с учетом внутренних и внешних приоритетов организации</p>	<p>ПК-7.1: Знать методические подходы к реализации стратегического планирования в организации. Уметь проводить качественные и количественные исследования внешней среды бизнеса. Владеть навыками обоснования выбора товарно-географических рынков присутствия на основе интерпретации результатов качественных и количественных исследований</p>	<p>Задания Тест Кейс-задача Эссе</p>	<p>Экзамен: Задания Контрольные вопросы</p>

		<p>внешней среды бизнеса</p> <p>ПК-7.2: Знать общие и специфические инструменты стратегического анализа. Уметь применять инструменты стратегического анализа при разработке стратегий. Владеть навыками использования инструментов стратегического анализа при планировании деятельности организации на различных рынках</p>		
--	--	--	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	16	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	12
- КСР	2	2
<b>самостоятельная работа</b>	<b>58</b>	<b>117</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b> <b>Экзамен</b>	<b>9</b> <b>Экзамен</b>

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего			
	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О

Тема 1. Концепция стратегического анализа	25	24	2	1	4	4	6	5	19	19
Тема 2. Стратегический мониторинг микроокружения	25	25	2	1	4	4	6	5	19	20
Тема 3. Стратегический мониторинг макроокружения	28	42	2	1	6	2	8	3	20	39
Тема 4. Ситуационный анализ организации	28	42	2	1	6	2	8	3	20	39
Аттестация	36	9								
КСР	2	2					2	2		
Итого	144	144	8	4	20	12	30	18	78	117

### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Концепция стратегического анализа.

Понятие стратегического анализа. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического анализа. Отличия стратегического анализа от оперативного анализа. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

Тема 2. Стратегический мониторинг микроокружения.

Стратегический мониторинг основных компонентов внутренней (микроэкономической) среды.

Алгоритм проведения комплексного анализа внутренней среды компании методом SWOT-анализа.

Факторы сильных и слабых сторон внутренней среды организации, угроз и возможностей ее внешней среды в системе SWOT-анализа.

Тема 3. Стратегический мониторинг макроокружения.

Стратегический анализ основных компонентов внешней (макроэкономической) среды. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внешней среды организации методом PEST-анализа. Факторы политики, экономики, технологий, социума в системе PEST-анализа.

Понятие, виды, источники и факторы конкурентоспособности организации. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ организации. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность организации.

Портфельная матрица МакКинси (McKinsey – General Electric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций организации. Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы. Основные стратегические альтернативы матрицы: «удержать позицию», «улучшить позицию», «восстановить утерянную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать». Алгоритм матрицы McKinsey – GE.

Портфельная матрица направленной политики компании «Royal Dutch Shell». Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы организации. Основные стратегические альтернативы матрицы.

Тема 4. Ситуационный анализ организации.

Понятие, сущность, предназначение и общая схема реализации стратегического портфельного анализа организации. Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) как метод оценки позиции организации на рынке. Показатели матрицы классификации организаций на рынке: относительная доля рынка и темпы роста отраслевого рынка. Гипотезы матрицы БКГ. Типы организаций и товаров по классификации матрицы БКГ: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки», «Знаки вопроса». Желательная последовательность развития производства и реализации товаров организацией. Варианты траектории динамики портфеля организации: «Новатор», «Последователь», «Неудача», «Перманентная посредственность». Достоинства и недостатки матрицы БКГ.

### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Стратегический анализ (Захаров В.Я., Лудушкина Е.Н.), <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4675>.

Иные учебно-методические материалы:

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с их будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладных задач по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладной задачи по Теме 2 «Стратегический мониторинг микроокружения».

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 2 ч.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОПОП: разработка стратегий развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений; разработка стратегии поведения экономических агентов на различных рынках;
- компетенций:

ПК-5. Способен самостоятельно осуществлять подготовку соответствующих методических, нормативных и отчетных документов для реализации предложений и мероприятий экономическими субъектами, в том числе имеющих обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках.

ПК-7. Способен разрабатывать стратегии поведения и направления развития экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, на различных рынках с учетом внутренних и внешних приоритетов организации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся реализуется в рамках занятий семинарского типа, а также групповых или индивидуальных консультаций. Промежуточная аттестация проходит в виде экзамена.

Самостоятельная работа способствует формированию аналитического и творческого мышления, совершенствует способы организации исследовательской деятельности, воспитывает целеустремленность, систематичность и последовательность в работе обучающихся, развивает у них навык завершать начатую работу.

Виды самостоятельной работы обучающихся:

- выполнение общих домашних заданий;
- повторение пройденного учебного материала, чтение рекомендованной литературы;
- подготовка к практическим занятиям;
- работа с электронными источниками;
- подготовка к сдаче экзамена.

Изучение теоретического материала определяется РПД, включенными в нее календарным планом изучения дисциплины и перечнем литературы; рекомендуется при подготовке к

занятиям повторить материал предшествующих тем, а также материал предшествующих учебных дисциплин, который служит базой изучаемого раздела данной дисциплины.

При подготовке к практическому занятию необходимо изучить рекомендованную литературу. Изученный материал следует проанализировать в соответствии с планом занятия, затем проверить степень усвоения содержания вопросов.

Практические занятия неразрывно связаны с домашними заданиями как основным видом текущей самостоятельной работы обучающихся, являясь, в сочетании с систематическим изучением теоретического материала основой рейтинговой оценки знаний, фиксируемой в промежуточной и итоговой аттестациях.

При подготовке к экзамену следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к итоговому контролю по курсу. При этом необходимо уяснить суть основных понятий дисциплины.

Самостоятельная работа обучающихся, прежде всего, заключается в изучении литературы, дополняющей излагаемый материал. Необходимо овладеть навыками библиографического поиска, в том числе в сетевых In-ternet-ресурсах, научиться сопоставлять различные точки зрения и определять методы исследований.

Предполагается, что обучающиеся должны ознакомиться с рекомендованной литературой из основного списка, затем обратиться к источникам, указанным в библиографических списках изученных книг, осуществить поиск и критическую оценку материала на сайтах Internet, а также собрать необходимую информацию.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – метод повторения: смысл прочитанного текста можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Наиболее эффективный метод – метод осознанного запоминания: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Стратегический анализ» (<https://e-learning.unn.ru/>), созданный в Системе электронного обучения ННГУ.

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе обучающихся, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

### Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в списке литературы.

### Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке обучающимися отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у обучающихся инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

### Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от обучающегося активно работать с учебной литературой.

Обучающийся должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первом курсе обучения обучающийся определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания ВКР на выпускном курсе.

### Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с такими ранее изучаемыми дисциплинами как: «Международный бизнес и глобальные корпорации», а также «Кризисменеджмент».

На семинарских занятиях обучающийся должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- изучить рекомендованную УМКД литературу по данной теме;
- ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие

вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, а также перспективы его развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Microsoft PowerPoint, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы обучающегося.

Самостоятельная работа обучающегося при подготовке к экзамену

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости обучающихся и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости обучающихся по учебной дисциплине «Экономический анализ» является экзамен.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины (семестра). В этом случае подготовка к экзамену будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень экзаменационных вопросов по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение обучающимся существа того или иного вопроса за счет:

- уточняющих вопросов;
- самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных учебников наиболее оптимальный для каждого обучающегося с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне экзаменационных вопросов, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к материалам занятий, а также уточнить терминологический аппарат темы.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Internet

Ресурсы сети Internet являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.



## **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

### **5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-5:**

##### **Задание 1**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Когда необходима стратегия развития предприятия?

1. Стратегия необходима всегда.
2. Стратегия нужна в условиях высокой неопределенности внешней среды.
3. Стратегия нужна в условиях высокой неопределенности внутренней среды.
4. Стратегия, не самом деле, не нужна, она бесполезна.

Ответ:

##### **Задание 2**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Что называется целями организации?

1. Это желаемые конечные результаты деятельности организации.
2. Это предназначение организации, смысл ее существования.
3. Это видение будущего организации ее владельцами.
4. 4 Это то, что можно измерить и проконтролировать.

Ответ:

##### **Задание 3**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Верно ли говорить о том, что маркетинговая стратегия – сердцевина любой корпоративной стратегии?

1. Нет, это неверно, потому что стратегии бывают самые разные.
2. Неверно, это придумали маркетологи, чтобы повысить свою значимость и зарплату.
3. Верно, потому что без ориентации на запросы потребителей компания не может развиваться.
4. Верно, потому что в любой компании есть отдел маркетинга.

Ответ:

#### Задание 4

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Как измеряется ценность товара компании для потребителей?

1. Это цена товара
2. Это доля товара на рынке
3. Это эмоциональное отношение потребителя к товару.
4. Это разность между выгодами и издержками для потребителя

Ответ:

#### Задание 5

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Какова основная цель стратегического анализа?

Ответ:

#### Задание 6

*Прочитайте текст и установите соответствие*

В стратегическом менеджменте **стратегии интеграции** предполагают объединение усилий различных бизнес-единиц для достижения эффекта синергии от их совместной деятельности. Соотнесите названия и суть стратегий интеграции.

	Наименование категории		Роль
А	Миссия	1	определяет основную цель существования компании
Б	Видение	2	определяет желаемое будущее, которое вдохновляет сотрудников и направляет стратегию

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б

### Задание 7

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Какое значение имеет внешняя среда для стратегического анализа?

Ответ:

### Задание 8

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Что такое стратегическая позиция компании?

Ответ:

### Задание 9

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Опишите очередность этапов в рамках концепции «жизненного цикла продукта». Жизненный цикл продукта включает стадии:

1. Роста
2. Внедрения
3. Упадка
4. Зрелости

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

## Задание 10

Прочитайте текст и запишите правильный ответ

Как применяются финансовые показатели в стратегическом анализе?

Ответ:

### Ключ к оцениванию

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
2	1	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
3	3	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
4	4	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
5	Основная цель стратегического анализа — определить направление развития организации, выявить достижения и угрозы, а также оценить внутренние и внешние факторы.	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
6	A1B2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
7	Внешняя среда определяет условия, в которых функционирует организация, и оказывает влияние на её стратегию и успешность	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
8	Стратегическая позиция компании — это место, которое она желает	1 балл –полное или частичное (не менее

	занять на рынке относительно конкурентов	50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
9	2143	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
10	Финансовые показатели используются для оценки экономической эффективности стратегии и выявления областей для улучшения	1 балл – полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи

20:28

### 5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-7:

Задание 3. В стратегическом анализе различают несколько видов миссий: миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции, а также услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал организации.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении организации на ближайший период и перспективу.

Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских организаций.

Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?

Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?

Как бы вы сформулировали миссию:

- благотворительного фонда, занимающегося охраной дикой природы;
- гуманитарного университета;
- коммерческой организации по производству пылесосов;
- коммерческой организации по уборке мусора;
- ресторана быстрого питания;

– Internet-магазина по продаже книг.

ПРИМЕЧАНИЕ. При формулировке миссии пользуйтесь правилами ее составления:

1. **Перечислите ключевые области компетенции организации, ее сильные и слабые стороны.**
2. **Перечислите основных клиентов организации, внутренних или внешних, по типу, а не по имени.**
3. **Проанализируйте, как каждый клиент выигрывает от каждой из сильных сторон организации.**
4. **Опишите одним предложением каждую пару клиент/сильная сторона.**
5. **Объедините те, что по большей части совпадают.**
6. **Расположите предложения в порядке значимости с точки зрения организации, если таковая существует.**
7. **Объедините первые три-пять предложений в параграф.**
8. **Выделите главную мысль.**

Задание 4. Ниже приведены примеры миссий ряда организаций. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными. Определите критерии правильной формулировки миссии.

«Мы вас не надует и не уроним» (организация, занимающаяся подготовкой прогулок на воздушном шаре).

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Boots UK).

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин).

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (BalmerHoldings Limited).

«Быть проводником бизнес-интересов компании в сфере рекламно-коммуникационных услуг, предворяя успех компании, осуществляя неосуществимое – если нужно!» (Mega Media).

«Цель, которую мы перед собой ставим, – завоевать любовь и доверие потребителей и тем самым занять значимые позиции на российском рынке молочных продуктов» (ГК «РЕННА»).

«Пролетарии всех стран, объединяйтесь!» (СССР).

«Что хорошо для страны – хорошо для «General Motors» (General Motors).

«Мы сможем найти выход» (Банк «Континенталь»).

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (McDonald's).

«Украшать жизнь женщин во всем мире» (Mary Kay).

«Защищать беззащитных» (Международный комитет Красного Креста).

«Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами» (ООН).

«Альфа-банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-банк).

«Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны» (ГК «Формоза» (российский производитель компьютеров).

**Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающий показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающий допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающий дает неверную информацию при ответе на поставленные

Оценка	Критерии оценивания
	задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающий демонстрирует полное незнание материала

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-5:

1. Какое из приведенных ниже определений стратегического анализа кажется вам правильным?
  1. Исследование сильных и слабых сторон стратегии организации.
  2. Исследование возможностей и угроз организации.
  3. Процесс развития стратегии организации с помощью исследований.
  4. Ничего из этого.
2. С поиска ответа на какой вопрос начинается стратегический анализ?
  1. Каковы имеющиеся факты?
  2. Каковы наши проблемы?
  3. Что означают собранные факты?
  4. Когда как, это зависит от ситуации.
3. Каков, на ваш взгляд, основной критерий оценки качества стратегического анализа?
  1. Своевременность и эффективность предлагаемых стратегических решений.
  2. Использование новейших инструментов стратегического анализа.
  3. Применение точных математических методов анализа.
  4. Ничего из этого.
4. Одним из критериев выбора аналитических инструментов является ресурсная эффективность. Что, на ваш взгляд, означает ресурсная эффективность?
  1. Максимально возможное снижение затрат на проведение стратегического анализа.
  2. Максимально возможное повышение выгод (ценности) результатов стратегического анализа.
  3. Затраты на получение данных должны быть существенно меньше, чем ценность приносимых ими результатов.
  4. Соответствие затрат на анализ ресурсным возможностям организации.
5. Одна из концепций (школ) стратегического управления утверждает, что стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того, как предприятие развивается. Как называется этот подход?
  1. Школа предпринимательства.
  2. Школа культуры.
  3. Школа позиционирования.
  4. Школа обучения.
6. Зависит ли выбор концепции стратегического управления от разрыва между фактической позицией и желаемой позицией организации на рынке?
  1. Зависит.
  2. Не зависит.
  3. Когда как.
7. Стратегический анализ должен давать объективные данные. Что это означает?
  1. Информация должна соответствовать потребностям топ-менеджеров.
  2. Информация должна быть новейшей, не устаревшей.
  3. В информации не должно быть искажений, связанных с неверными предположениями, допущениями.
  4. Не экономить на затратах на анализ.
8. Что из перечисленного ниже относится к «ловушкам анализа»?
  1. Сильная убежденность в правоте своих убеждений и опыта.
  2. Отсутствие необходимых доказательств.
  3. Приверженность к своей компании.
  4. Неуважение к другим.
9. Как Вы думаете, люди склонные недооценивать, переоценивать или оценивать правильно свои способности контролировать события?



1. Склонны недооценивать свои способности контролировать события.
  2. Склонны переоценивать свои способности контролировать события.
  3. Склонны правильно оценивать свои способности контролировать события.
  4. Когда как, зависит от ситуации.
10. Если у Вас есть любимый метод анализа, это хорошо или плохо?
1. Хорошо, потому что я при его использовании делаю меньше ошибок и получаю самые достоверные данные, ибо он лучше других соответствует моим особенностям.
  2. Хорошо, потому что эффективность использования этого метода многократно проверена мною и другими исследователями.
  3. Плохо, потому что это ограничивает мое желание развивать себя.
  4. Плохо, потому что если у кого-то есть только молоток, то все начинает казаться гвоздями.
11. В анализе проверяются гипотезы. Что такое гипотеза?
1. Возможный план проведения анализа, последовательность шагов.
  2. Возможный ответ на исследовательский вопрос, который подтверждается или не подтверждается эмпирически.
  3. Допущение, принятое в исследовании.
  4. Ничего из этого.
12. В исследованиях собирается первичная и вторичная информация. Какая информация называется первичной?
1. Данные, ранее кем-то собранные для других исследований.
  2. Данные, полученные непосредственно в данном исследовании.
  3. Данные, полученные из других стран.
  4. Данные, за которые приходится платить.
13. Известно, что все методы сбора информации можно свести в три группы: наблюдение, опросы и эксперименты. В чем основное преимущество опросов перед другими методами сбора информации?
1. Опросы позволяют собрать большое число разнообразных фактов.
  2. Они позволяют определить, что является причиной, а что следствием, и какова между ними зависимость.
  3. Они позволяют понять, почему люди так себя ведут.
  4. У опросов нет серьезных преимуществ перед другими методами сбора информации.
14. Какой из видов массового опроса дает самую достоверную и надежную информацию?
1. Личные интервью.
  2. Опросы по почте.
  3. Опросы по телефону.
  4. Опросы по компьютеру.
15. Что такое качественные исследования?
1. Это исследования более высокого качества, они дают лучшую информацию.
  2. Это неколичественные исследования, в них нет цифр и статистического анализа.
  3. Это исследования качества товаров и услуг, предлагаемых на рынке
  4. Ничего из этого.
16. В чем, по-вашему, заключается основной недостаток качественных исследований?
1. Качественные исследования сложные, их нелегко проводить.
  2. Полученные результаты невозможно обрабатывать на компьютере.
  3. Слишком дорогие.
  4. Полученные выводы нельзя распространить на все население.

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-7:**

##### **Задание 1**

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Какова роль корпоративной социальной ответственности (CSR) в стратегическом анализе?

Ответ:

##### **Задание 2**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Какой аналитический метод - PEST анализ или GAP анализ – используется для анализа ближней внешней среды предприятия?

1. GAP анализ.
2. PEST анализ.
3. Оба.
4. Ни один из них.

Ответ:

### **Задание 3**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Как, на Ваш взгляд, предприятию следует выбирать сценарии развития?

1. Сделать стратегию на основе одного, лучшего по выбранному критерию сценария развития.
2. Сделать стратегию на основе нескольких сценариев развития.
3. Когда как, это зависит от обстоятельств.
4. Ничего из этого.

Ответ:

### **Задание 4**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Какова главная задача стратегического управления в работе с заинтересованными группами?

1. Максимально удовлетворять потребности наиболее важной заинтересованной группы.
2. Не обижать никого и не иметь любимчиков: распределять внимание между группами
3. равномерно.
4. Стремится сократить число заинтересованных групп и ослабить их давление.
5. Согласовать противоречивые интересы различных заинтересованных групп.

Ответ:

### **Задание 5**

*Прочитайте текст и выберите правильный ответ*

Что такое комплекс продвижения товаров?

1. Совокупность каналов продаж товаров.
2. Совокупность каналов передачи информации о товарах.
3. Совокупность мер по стратегическому управлению товарами.
4. Совокупность мер по оперативному управлению товарами.

Ответ:

### **Задание 6**

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Перечислите этапы формирования командной стратегии в хронологическом порядке:

1. Внедрение действий.
2. Определение ролей.
3. Идентификация целей.
4. Обсуждение подходов.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

### **Задание 7**

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Объясните роль финансового анализа в стратегическом анализе.

Ответ:

### **Задание 8**

*Прочитайте текст и запишите правильный ответ*

Что представляет собой концепция «ценностной цепочки»?

Ответ:

### Задание 9

Прочитайте текст и установите соответствие

В чем отличие стратегий «концентрации» и «диверсификации»? Соотнесите название и суть стратегий.

	Название стратегии		Суть
А	Стратегия концентрации	1	означает расширение на новые рынки или продукты
Б	Стратегия диверсификации	2	означает сосредоточение на одном рынке или продукте

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б

Ответ:

### Задание 10

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Когда выгодно применять скидки к цене товаров?

1. При высокой эластичности спроса на товар по цене.
2. При низкой эластичности спроса на товар по цене.
3. Когда как.
4. Выгодность скидок не зависит от эластичности спроса на товар по цене.

Ответ:

**Ключ к оцениванию**

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	CSR важна для создания долгосрочных отношений с клиентами, партнерами и обществом, а также может повлиять на имидж и конкурентоспособность.	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
2	4	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
3	2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
4	5	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
5	2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
6	3241	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
7	Финансовый анализ помогает оценить экономическую жизнеспособность стратегий, сфокусироваться на ресурсах и минимизировать риски.	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
8	Ценностная цепочка описывает все этапы создания ценности для клиента от разработки до продажи и обслуживания.	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
9	A2B1	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
10	1	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи

**Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены),

Оценка	Критерии оценивания
	ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающий показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающий допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающий дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающий демонстрирует полное незнание материала

### 5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-5:

#### Возможностей, как в России, нигде нет

«Король глазированных сырков» Борис Александров рассказал о своем пути в бизнесе, о последнем большом проекте — центре для похудения  
Как вы решились и почему начали заниматься бизнесом, предпринимательством ещё в Советском Союзе?

Ответ на это один — это нужно зарабатывать деньги. Если брать период перестройки, то есть 1991 год, к сожалению, наши «любимые» демократы разрушили Советский Союз и разрушили всю экономику. И в том числе, под это разрушение попали врачи — мы получали копейки. Была семья, не было квартиры, и как-то нужно было из этого выходить, но врачебной работой много не заработаешь. Первое время у людей были деньги, и я открыл медицинский кооператив, но потом просто вся страна обнищала и врачам не на чем было зарабатывать. Поэтому я пошёл в

другой бизнес – книгоиздание. Я очень люблю читать, и первое, что мы издали, – книга Агаты Кристи «Третья девушка» тиражом 100 000 экземпляров. Мы зарабатывали по рублю с каждой проданной книги. Сейчас даже тяжело себе представить, чтобы за книжками стояла очередь, но тогда мы привозили машину книг, у нас была точка у метро «Октябрьская», в центре Москвы, и машина книг уходила буквально за 3-4 часа. Выстраивалась такая очередь, что милиционер подходил ко мне и говорил: «Борис Юрьевич, можно вас попросить отодвинуть хвост очереди в другую сторону, а то люди в метро не могут попасть». Такой дефицит был на всё. Тогда деньги было зарабатывать с одной стороны легко, с другой — тяжело, потому что инфляция доходила до 25% в месяц.

Многие говорят, что предпринимательство – это дар, это что-то свыше. Олег Тиньков любит говорить, что этому нельзя научиться.

Он начал заниматься бизнесом, чтобы заработать деньги. Просто когда приходит время и денег нет, начинаешь их зарабатывать. У кого-то это получается, у кого-то нет. И когда получается, говорят, что у кого-то дар. Я не видел ни одного человека, у которого бы дар зарабатывать деньги был на первом месте. На первом месте стоит потребность зарабатывать деньги.

Как вы думаете, ваш опыт службы на флоте помог вам в бизнесе? Это одна из самых сложных служб, насколько я понимаю.

Всё-таки я же работал в торговом флоте – это не служба. Я был женат, у меня был ребёнок, квартиры не было. Дать врачу на флоте квартиру – это где-то в шестую очередь. В первую очередь давали капитанам, во вторую очередь давали старшим механикам, помполитам, и там дальше, старпомам. А врач был где-то на 6-7-м месте. И ждать квартиру нужно было 20-25 лет. А моя жена в это время с ребёнком жила в Хабаровске, там был брат её матери, у него была 2-комнатная квартира и двое детей. И вот она жила в 2-комнатной квартире с двумя детьми, ещё сама с ребёнком. Я как мужчина должен что-то делать или я должен смотреть, как моя жена будет 25 лет жить у дяди в кармане? Нет, конечно. Любой мужчина должен решать этот вопрос. Если ты женился, ты берёшь на себя роль обеспечения семьи. Тем более жёны у меня были красивые, и всегда у них, наверное, были другие предложения от более успешных людей. Мне не хотелось уступать.

Там же вы первый раз попробовали себя в качестве предпринимателя?

Многие моряки занимались мелким бизнесом. Например, ходили мы в Японии, люди покупали там мохер, тогда был популярный, продавали его, покупали джинсы — продавали. Ну, а нам повезло, мы вышли на ковры, и занимались коврами.

До каких пор это продолжалось?

Вы понимаете, в чём слабость молодёжи – она старается показать себя. И, когда мы стали зарабатывать на флоте хорошие деньги, мы стали себя показывать. Например, мы пловём и заказываем ресторан. Приходим, например, в порт Ванино – просим зарезервировать столик. Этот столик тогда резервировался на 4 человека, а сидело в итоге 16 человек. Мы собирали все стулья, которые были в ресторане, брали даже ящики. Тогда же попасть в ресторан в портовом городе было невозможно. Ты платил швейцару за то, чтобы он тебя впустил, платил официанту за то, чтобы он тебя обслуживал. Мы стали там часто ходить в ресторан, и на нас, конечно, обратили внимание. Я понял, что надо уезжать оттуда, и уехал.

Борис Юрьевич, а почему вы выбрали Латвию?

Это произошло случайно. Когда я заболел раком, почти 10 лет назад, мне нужно было лечиться в Германии. Курсы лечения длились 6 месяцев. Если у тебя была виза, то ты имел право находиться в стране только по три месяца раз в полгода. И мне надо было как-то находить выход из этого положения. Я купил в Латвии квартиру в Юрмале. И получил вид на жительство. Со временем здоровье поправилось, но из-за гормонов, которые использовали при лечении, я сильно поправился. Тогда я решил создать центр похудения. В своё время я отсидел в тюрьме по 154 статье, это незаконное предпринимательство. В тюрьме – изоляция, там нет соблазнов. Тебе дают то, что дают, и всё. Там толстых людей вообще нет. И я тогда решил этот принцип претворить здесь. Мы взяли, купили 180 гектаров земли, обнесли их забором, построили гостиницы.

Значит, вы хотели сделать свою тюрьму в Европе?

Цивилизованную тюрьму, с природой. То есть не тюрьму, а сам принцип тюрьмы – изоляция. Чтобы у человека не было соблазнов. И у нас это всё пошло, и люди, которые приезжали, спокойно сбрасывали за месяц где-то 15-20 килограммов. Потом возникла идея купить еще несколько участков, потому что целый месяц находиться в одном месте скучно. Допустим, ты приехал, 10 дней находишься в одном месте, худеешь, учишься проходить большие расстояния. А потом переходишь на новое место. Между этими участками расстояние примерно 20 километров. Ты идешь пешком, заходишь и начинаешь жить здесь. А это уже другой дизайн, вид на прекрасное озеро, можно и на лодках плавать, и рыбу ловить.

Сейчас Россия хорошая страна для бизнеса?

Тот бизнес, которым занимаюсь я, - это молочка, – сейчас для него очень хорошо, потому что ввели санкции. Когда ещё до введения санкций Латвия торговала с нами, в России молоко стоило 24 рубля, а в Латвии оно стоило 14-16 рублей. То есть всё сырьё, которое у них производилось, они перерабатывали и со свистом сдавали в Россию. Со свистом. И оно там всё шло, потому что мы с ними по ценам не могли конкурировать. И когда ввели санкции (я благодарен за это), а мы ввели ответные санкции и прекратили доступ дешёвого молока, появилось время, чтобы встать на ноги. Мы научились получать молоко подешевле и за время санкций выросли на 45%.

Как вы относитесь к тем предпринимателям, которые жалуются на условия ведения бизнеса в стране?

Предпринимательство – это очень рискованное дело. Любой стартап в 9 случаях из 10 заканчивается ничем. Всегда есть люди, которые не могут войти на рынок. А человек так устроен, что он не будет винить себя, он будет винить кого-то. И чаще всего эти люди, которые говорят, что в России ничего нельзя сделать, они просто не могут это сделать.

Вы не считаете, что у нас высокие налоги для бизнеса?

Нет, что у нас налоги высокие я несколько не спору. Они составляют примерно 47%. Знаете, 13% – налог на зарплату, которую часто платит предприятие, 34% – это социальные налоги, 20% – это НДС, и где-то 20% – налог на прибыль. Если всё это вместе совместить, то получается примерно 47%. Это большие налоги, но можно хотя бы выжить. Не сравнить с теми же налогами, которые здесь, — больше 80%. Я уж не говорю о таких сферах деятельности, как



медицина. Сейчас у нас для медицины и для того, чтобы работать в медицине, самые идеальные условия. Таких возможностей, как в России, нигде нет. Всё зависит только от тебя. Были бы у тебя желание и энергия, чтобы это всё воплотить в жизнь.

Борис Юрьевич, а в чем основная концепция «Виталити»? Вы как-то для себя определили ваше конкурентное преимущество?

Во-первых, не существует центров с закрытой территорией в 180 гектаров. Изначально мы себя декларировали как центр похудения. И это действительно у нас происходит. А потом вдруг оказалось, что приезжает много худых людей. На вопрос: «Зачем вы приезжаете?» они отвечают: «Здесь такая природа, такая изоляция от городских стрессов, что мы сюда приезжаем, чтобы восстановиться и зарядиться энергией». Оказалось, что сейчас одна из причин снижения работоспособности – это уменьшение количества энергии, которая есть в человеке, из-за постоянного напряжения.

Вы сами сталкивались с эмоциональным выгоранием?

Нет. Такого, чтобы дело переставало приносить удовольствие, у меня не было. Однако мы на рынке уже больше 30 лет, 25 из которых являемся лидерами в своей отрасли. Поэтому меня часто спрашивают, какие основные качества бизнесмена.

Борис Юрьевич, какие основные качества бизнесмена?

До того, как я заболел, я говорил следующее: никогда не сдаваться, не бояться и так далее. И я искренне верил, что это является основными качествами, пока не заболел. После этого возник другой вопрос: «Что самое главное в жизни»? Я задавал его людям, а потом всегда говорил так: «Можно я к вам прикоснусь на 5 минут»? После этого накладывал руки на шею и давил так, чтобы перекрыть кислород. И оказалось, что самое главное в жизни – это дышать. Потому что как только ты прекращаешь дышать, через 3-5 минут умираешь. Но никто же не ощущает дыхание как счастье. Ты его начинаешь ощущать, когда не можешь дышать. Второй пример из этого ряда – здоровье. Пока ты здоров – ты не ощущаешь, что это счастье. И дальше этот логический ряд идет к бизнесу. Ты начинаешь перечислять, что главное в бизнесе – это те вещи, которые я называл. А потом, когда ты заболеваешь и у тебя количество энергии, которое в тебе есть, уменьшается – ты начинаешь понимать, что самое главное в бизнесе – энергия. Те 5% людей, которые способны заниматься бизнесом, гиперактивны. Они могут тратить энергию на преодоление всевозможных препятствий. Ведь нет бизнесов, которые бы шли сами собой. Бизнесмен всё время должен решать какие-то проблемы и преодолевать какие-то препятствия. И если у него нет на это энергии – всё остальное бесполезно. Поэтому сейчас концепция нашего центра — восстановление энергии, которая должна быть в человеке.

Сколько вы потратили на этот проект?

Около 20 миллионов евро. Мы же и бассейны строили, спортзалы делали. Но этот проект не приносит больших денег. Но я повторяюсь – в Латвии безумные налоги. Я не знаю, что нужно делать, чтобы построить здесь выгодное дело, потому что, когда налоги под 90%, делать конкурентоспособный бизнес очень тяжело.

Как пришла в голову идея с сырками?

Сырки – это товар, который выпускается с 1956 или с 1954 года. Тогда было два вида сырков – ванильный и шоколадный. Сырки выпускаются на специальных линиях. Шесть таких линий

стояло в странах Прибалтики, девять линий стояло в Белоруссии. И так совпало, что в это время Прибалтика прекратила с нами отношения, а Белоруссия выстраивала границы с нами. Она отделилась, и разрешения на экспорт еще не было. Получилась дыра в 15 линий сырков. Одна линия в день делает 80 000, получается 15х80 – это 1,2 млн. Получилась дыра в 1,2 млн сырков, которые недополучали наши покупатели. Мы это поняли, быстренько поехали в Литву на завод, который производит линии, и заказали 20 линий. Нам сказали, что каждая линия должна делаться минимум 3 месяца. 20 линий на 3 месяца – это 60 месяцев, то есть 5 лет. Нас это, конечно, не устраивало, и мы стали спрашивать: «Почему так долго, вы же только собираете эту линию?» Оказалось, что для линии нужно полотно, по которому идут сырки. Оно заказывалось, допустим, в Испании. И вот они звонят в Испанию: «Есть ли у вас такое полотно?» Отвечают: «Есть, но для того, чтобы его отправить, нужно ждать, пока загрузят 20-тонную машину, потом ее довезти до Парижа, потом сформировать машину до Москвы». Мы говорим: «Какие проблемы?». Я полетел в Испанию, взял эти 20 линий, сел на самолёт и привёз все 20 линий. То же самое мы сделали со всеми деталями, из которых состоят эти станки. Вместо 5 лет мы за полгода собрали 20 линий и вышли на рынок. Заполнили нишу в 1,2 млн сырков в день и держим её уже 25 лет.

Борис Юрьевич, но это ведь не самое начало? Первые сырки же делались в домашних условиях?

Сырки никогда не делались в домашних условиях. В домашних условиях делалась творожная масса, а для сырков мы сняли помещение в Москве и уже там ручную их делали. Но это был ГОСТ для производства сырков ручную. И вот мы по этому ГОСТу их изготавливали и продавали. А когда увидели, что образовалась ниша, срочно закупили линии.

Расскажите о ваших первых кисломолочных продуктах – творожной массе и шоколадном масле.

Это был 1993 или 1994 год. Тогда был дефицит всего. А я любил и люблю сладкое масло, шоколадное. Оно сейчас почему-то пропало вообще. И в принципе его не было в продаже. Поэтому мы поехали, арендовали помещение. Это была больница со специальным корпусом, где кормили людей. Там мы арендовали комнату, метров 30, и стали выпускать шоколадное масло и творожную массу. Сначала мы купили месильную машину и первые пробы делали дома, то есть выпускали продукты и дома, и в арендованном помещении. Потом уже окончательно переехали из «дома».

Как вы считаете, есть страна, в которой идеальная модель работы с бизнесменами?

Есть. Эта страна сейчас стала четвертой экономикой в мире, она называется Сингапур. Это маленький остров, где когда-то жили 1200 000 человек. Сейчас население там больше 2 миллионов. Там нет ни своего электричества, ни своей воды своей, ничего. Но они чётко повели политику: сделали налогообложение 14%, специально создали Министерство развития, в нем было, по-моему, 40 человек. Они ездили по всем странам мира, видели высокотехнологичные компании, и они говорили: «Ребята, приезжайте к нам, вкладывайте. У нас налоги всего 14%».

Государство все-таки маленькое. И реформы Ли Куан Ю были очень жёсткими.

Я расскажу про другое государство, которое находится от Сингапура буквально через пролив. Это Малайзия. Они тоже жили очень бедно, всегда были колонией. Их консультировал один ученый, который сказал: «Чтобы страна жила хорошо – нужно развивать что-то такое, что

можно продать». Потому что себя обеспечить можно питанием, а вот, чтобы в стране были дополнительные деньги, нужно что-то экспортировать. И, так как это влажные субтропики, они наладили производство ядропальмовых масел. То есть они засадили всю страну ядропальмовыми пальмами. Соответственно всё ядропальмовое масло, которое есть в мире, из Малайзии. Сливочное масло сейчас стоит где-то 400 рублей, а ядропальмовое масло стоит до 100 рублей. Ясное дело, что они весь мир обеспечивают этим маслом.

Поначалу ваша предпринимательская деятельность начиналась, как у многих, с модели купи-продай. Это лучшее, что могут делать начинающие?

Уметь это нужно обязательно. Потому что, если человек не умеет контактировать с людьми, не умеет продавать, значит, он должен или сам этому научиться, если у него есть такие способности, или взять в команду человека, который это умеет. Без этого это невозможно. Любой бизнес — это обязательно умение продавать.

Что для вас значат люди и что такое вообще команда для хорошего бизнеса?

Это значит всё. Из чего состоит бизнес? Первое — нужно изучать рынок и смотреть, где что появилось нового. Второе — ты должен начинать производить товар, должен сидеть целый день и следить за качеством. Должен быть человек, который сидит и не вылезает из цеха 25 часов в сутки.

Вы не верите в эффективность роботов?

У нас линии стоят, но в линии замес-то делаешь ты. Ты подбираешь, какое масло, какой шоколад и так далее. Если ты не подберёшь, у тебя никакой робот ничего из этого не сделает. Роботы ещё не умеют отличать новозеландское масло от белорусского. В команде обязательно должен быть человек, который имеет железную задницу, и сидит, и смотрит за качеством. Кроме этого, в команде должен быть человек, который хорошо считает. Потому что, как только счёт в команде ослабевает, сразу начинаются проблемы. Команда должна состоять из разных людей, в одном человеке это бывает очень-очень редко. Я, наверное, кроме Эдисона, больше никого и не знаю, который бы и придумывал, и воплощал, и развивал. Например, я. Я много читаю, 30-40 книжек в год. В основном читаю людей, которые сами что-то сделали. Среди них нет ни одного человека, у которого бы не было компаньона, умеющего делать то, что не умеет он. У того же Стива Джобса был человек, который отвечает за финансы. Есть человек идейный, есть человек, который воплощает идеи в жизнь — это разные вещи.

Сейчас очень актуальная тема гендерного равенства, феминизма. У вас в компании в топ-менеджменте много женщин. Расскажите об их сильных качествах в работе.

Для работы имеет значение — умеет человек решать вопросы или нет. И женщины ничуть не хуже могут решать вопросы, чем мужчины. Для меня нет различия между женщиной и мужчиной, для меня есть человек, который умеет решать вопросы и который не умеет.

Сколько вы уже заработали? РБК писал в 2017 году, что 140 млн рублей. Поговаривают, что вам недалеко до списка Forbes.

Наш официальный оборот — несколько миллиардов в год. По-моему, 8 или 10. Нас хотел купить Андрюха Бесхмельницкий. Это «Весёлый молочник». Каждый год они скупали несколько заводов. Например, купили они один завод. Допустим, 1 завод выпускает 100 тонн. На следующий год они купили ещё 1 завод, получается, что они увеличили продажи в 2 раза — 200

тонн. На следующий год они купили 2 завода, получается – 400. То есть у них получился рост в течение нескольких лет на чуть ли не 100% в год. И Андрюха ко мне приезжал, и предложил мне купить наш завод. То же самое. Но он говорит: «Я сейчас денег много не дам. А вот, когда мы выйдем на биржу, то ты будешь иметь ту долю, которую имеет твой завод вот в этой схеме». Когда они вышли на биржу, продались за 2,5 млрд. Мы были примерно 6-й частью от их оборота. В те времена наша оценка, если продавать через биржу, была примерно 400 млн. Когда бизнесмену задают вопрос: «Сколько стоит ваш бизнес?», все эти подсчёты очень условны.

Как вы относитесь к критике ваших продуктов?

К критике я отношусь хорошо, потому что если это нормальная критика – это всегда повод нам сделать товар ещё лучше. Поэтому я благодарен людям, которые говорят, что нужно менять. Например, говорят: «Ребята, сейчас есть мода на продукты, сделанные не из животных жиров, а из растительных?» Пожалуйста, мы выпускаем сырки с этим. Кто-то, кому это нравится – пусть ест. Это рынок. Если он просит такой товар – мы его дадим. Иначе мы просто не выживем на этом рынке.

У вас есть замысел делать миндальное молоко, соевое? Верите ли вы в это, как в бизнес?

Нет, на самом деле это сейчас где-то 2-3% реализации. То мы должны поддерживать эту, рыночную долю. Мы должны отвечать на этот тренд, потому что если не ответим мы – ответят другие. Но я думаю, что это мода.

Вы сами молоко пьёте? Говорят, что с годами это вредит здоровью.

Это опять полная ерунда. Великий академик Павлов, наш лауреат Нобелевской премии, физиолог прекрасный, который всю свою жизнь посвятил науке. Даже когда он умирал, у него корреспонденты хотели взять интервью. Он им сказал: «Не мешайте, я изучаю смерть». Это действительно великий человек. И он как раз сказал, что молоко – это единственный природный продукт, который соответствует всем требованиям. И на самом деле все вегетарианцы и все веганцы, я уж не знаю какие ещё «цы» — они все воспитались и выросли на молоке своей мамы. Поэтому говорить, что молоко вредное — идиотизм. Да тебя, скотина, вырастили на этом молоке.

Вы сказали, что в 60 лет закончили МВА. Многие успешные предприниматели тоже это делали. Другие же считают, что это никак им не поможет в бизнесе. Вы для чего это сделали?

Когда мы достаточно сильно выросли, встал вопрос о маркетинге – кто будет заниматься маркетингом. У нас просто не было сил на это, потому что и так работы много. И тогда я, как умный, стал ездить по институтам. Сначала поехал в Плехановский институт, чтобы найти маркетологов там. Но я заметил, что табличка «Кафедра маркетинга» была недавно прибита, и было ещё видно, что до этого там «Кафедра политэкономии» висела. То есть они прочитали 5 книг по маркетингу и стали маркетологами. А я-то уже был практик, поэтому связался с американцем Котлером, у него есть знаменитая книжка «Маркетинг Котлера». Я решил его привлечь к маркетинговой раскрутке нашего завода. Позвонил Котлеру, сказали, что есть филиал в Финляндии. И мы с дочерью полетели в Финляндию. Там заведующий кафедрой маркетинга Финского университета, он говорит: «Мы раскрутим вас, вы увеличите производство в 2 раза. Но вы должны оплатить нам расходы, переезд, кормёжку, гостиницу, и заплатить за это 300 000 долларов». Я говорю: «Нет проблем, давайте сделаем. Но при одном

условии – я оплачиваю вам расходы, проживание, питание. А 300 000 долларов мы положим на депозит в банке, и вот когда я увижу, что вы в 2 раза увеличили мне производство, вы этот депозит забираете». Он говорит: «Я эти вопросы решить не могу, надо звонить Котлеру. Я звоню Котлеру, говорю: «Так и так», он говорит: «Я приеду». И приезжает Котлер. Посмотрел и говорит нам: «Да-да, нет никаких проблем увеличить вашу производительность в 2 раза». Я ему назвал те же условия, он говорит: «Хорошо, я подумаю». Лет 20 уже думает. И тогда я понял, заграница нам не поможет, и наши из политэкономии, значит, надо учиться самому. И я поступил в МВА. Читали наши маркетологи, наши специалисты. К сожалению, теоретики. Там была женщина, которая нам читала макроэкономику. Я стал ей задавать обычные вопросы из практики, она ни на один из них не ответила. Когда задал ещё один вопрос, она сказала: «Выйдите из класса, вы не даёте мне проводить занятия». Я встал и вышел из класса, за мной встал и вышел весь класс.

Сколько стоит здесь у вас похудеть?

Цены у нас невысокие. День пребывания, включая массаж, процедуры, консультацию врача, анализы всевозможные от 100 до 150 евро в день. Обычно мы рекомендуем сбрасывать не больше 20 килограмм в месяц. Потому что мы гарантируем, что если человек приезжает, то за месяц он сбросит 15-20 килограмм. Больше мы не рекомендуем, это очень быстро, кожа не успевает. Обычно люди сначала хотят посмотреть, рабочая ли эта модель. Они приезжают на 3-7 дней. И когда они за 3-7 дней теряют 3-5 килограмм, приезжают еще раз. У нас много людей, которые сбросили по 30, по 40 килограмм. Месяц пребывания где-то примерно от 3,5 до 4,5 тысяч долларов стоит. Здоровье — это роскошь, но у тебя освобождается энергия.

Борис Юрьевич, а у вас что-то поменялось, когда вы стали человеком-брендом, когда на вашем продукте появились ваши инициалы и фамилия, «Б.Ю. Александров»?

Единственное, что поменялось, — ответственность. Представьте себе: прихожу я куда-нибудь, и мне говорят: «Твои сырки плохие». Представляете, как будет себя чувствовать человек, когда говорят, что он сделал что-то плохое. Иногда ко мне подходят и говорят: «Борис Юрьевич, большое спасибо за вашу продукцию» – это очень приятно. Но я понимаю, что это палка о двух концах. Как только мы испортим качество, мне сразу скажут не очень хорошие слова, мягко говоря. Поэтому, конечно, приятно слышать хорошие слова, но ты чётко знаешь, что ты должен это качество поддерживать. Поэтому у меня в каждом нашем регионе, и в каждом нашем районе Москвы есть человек, который каждый день ходит по 5 магазинам и говорит о том, какое качество на полке. Я делаю это каждый день.

Как вам удалось зайти с вашим премиальным продуктом «Б.Ю. Александров» в «Дикси», в «Пятёрочку»?

Во-первых, понятие премиальный продукт очень относительно. Если, допустим, духи «Chanel» являются премиальным продуктом, они стоят многие тысячи долларов. Сырки же являются продуктом, который едят, и в принципе их цена не превышает 40 рублей. Но эти 40 рублей не являются максимумом, больше которого не может заплатить человек, получающий от 50 000 рублей и выше. Для человека, который получает больше 50 000 рублей, заплатить 30-40 рублей за сырок – это немного. Мы изучали. Поэтому считается, что премиальный продукт – это где-то 5%. На самом деле наши сырки держат примерно 40% реализации, потому что они по силам и по деньгам людям, которые любят вкусно поесть.

Как вы думаете, почему до сих пор этот продукт актуален?

Есть вечные продукты, которые люди всегда будут есть, если они им нравятся. Если вы угадали вкусовые ощущения, если вы угадали привязанности людей, этот продукт будет актуален, сколько хотите. Но вы должны следить за разнообразиями. Когда мы начали выпускать сырки, было всего 2 вида – ванильный и шоколадный. Сейчас мы выпускаем 56 наименований. Вы всё время развиваете, смотрите и дополняете свою линейку. Если бы мы сейчас выпускали только ванильный и шоколадный, мы бы держали только 15% рынка.

Борис Юрьевич, может, какое-то напутствие молодым предпринимателям?

Мне очень нравится выражение следующее. Сегодня нет времени, завтра нет сил, а послезавтра нет нас. Жизнь протекает так быстро, что, ребята, всё пробуйте. Как говорил мой папа: «Пойте, пейте в молодости, бейте в жизнь без промаха, всё равно любимая отцветёт черёмуха»

#### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-7:**

**Карьерное самоубийство: три главные ошибки гендиректоров, которые приводят к увольнению**

45 лет - средний возраст гендиректоров, потерявших свое кресло в России в 2019-2020 годах

Смене главы компании часто предшествует скандал — финансовый, корпоративный или этический. Как вести себя, чтобы продержаться в заветном кресле как можно дольше и при этом сохранить репутацию и хорошие отношения с рынком, рассуждает основательница консалтинговой компании EXEC 4.0, специализирующейся на поиске руководителей высшего звена и развитии лидерства

Плох тот менеджер, который не мечтает стать гендиректором. Но никто из стремящихся не задумывается о том, что эта должность не пожизненная и удержать ее чаще всего сложнее, чем заслужить.

В США рекордное количество CEO (Chief Executive Officer — высшее должностное лицо в компании) покинуло свои должности в 2019 году. Это на 12% больше, чем за тот же период прошлого года, следует из годового отчета американской компании Challenger, Gray and Christmas. Это рекорд с 2002 года – с начала отслеживания этого показателя.

А что в России? С начала 2020 года на нашу платформу поступило более 1400 новых запросов от генеральных директоров, из них валидировались и получили допуск к проектам меньше половины. Мы провели исследование всех новых запросов от CEO и получили интересную статистику: средний возраст генеральных директоров, потерявших свое кресло в России в 2019-2020 годах, был 45 лет, среднее время пребывания в позиции — 14 месяцев, не смогли найти новую работу в течение предыдущего года 68%. Самыми частыми причинами расставания были недостижение поставленных целей – 30,5%, отсутствие взаимопонимания — 24%, репутационные кейсы – 14,8% (остальные причины были трудно группируемыми и излишне ситуативными).

Стоит отметить, что российские гендиректора — одни из самых молодых в мире. Они в среднем на 10 лет моложе своих американских коллег, но и время пребывания на одной позиции CEO у нас тоже в несколько раз короче, чем на развитых рынках, а вот статистика по причинам увольнений коррелирует безупречно. Сегодня мы анализируем самые частые

причины расставания с гендиректорами. Но речь пойдет о наемных, так называемых «рыночных» CEO, а не управленцах-основателях, например, Стиве Джобсе, и не о «смотрящих за бизнесом» сыновьях и друзьях выдающихся людей нашей страны. Поговорим о гендиректорах, которых наняли с рынка за их деловые заслуги.

## Плохой результат

Невыполнение плана продаж — критичный параметр для представительств международного бизнеса, а снижение выручки — это практически черная метка для генерального менеджера. Безусловно, опытный гендир защитит пересмотр плана в середине финансового года, причем, не только из-за страха увольнения, но и потому что его бонус и бонус команды напрямую зависит от процента выполнения плана. Как правило, исполнение этого плана меньше, чем на 70-80%, дает обнуление бонуса, а это как минимум половина годового дохода.

Показательный пример: собственники одной федеральной компании захотели вывести ее в тройку лидеров на своем рынке и перестроить все процессы внутри по мировым стандартам. Для этого был приглашен CEO из Европы, который привез с собой двух замов на ключевые функции. В Европе он 20 лет разрабатывал и внедрял прогрессивные решения, но в России, на территории в одиннадцать часовых поясов, они, как оказалось, просто не заработали, тем более, через несколько месяцев. А, как известно, наши акционеры ждать результатов 20 лет не будут. Шесть месяцев падения почти всех показателей по сравнению с предыдущим годом хватило акционерам для решительного реэкспорта европейского десанта.

Претенденты на место CEO даже близко не догадываются обо всех вызовах, соблазнах и опасностях, окружающих кресло гендиректора

Снижение EBITDA и чистой прибыли мгновенно разочарует в CEO любого собственника, будь то акционер или фонд прямых инвестиций. Креатив с финансовой отчетностью, чтобы получить кредит под необъективную картину бизнеса, скорее всего, сможет продлить время пребывания на позиции, но только чтобы в наличии был виноватый, если банк вдруг разберется с ситуацией. Кстати, портфельные менеджеры фондов все чаще заглядываются на кресла CEO в подотчетных проектах, ведь успешные «выходы», которые приносили им настоящий доход, на рынке случаются все реже, а CEO часто имеет гарантированный доход, значимо больший, чем его портфельный управляющий. Сначала как бы безуспешно ищется замена, потом, когда «неожиданно» оказывается, что на рынке совсем нет достойных кандидатур, антикризисное управление берется в собственные руки. А оно требует вливаний, так что пара-тройка следующих лет могут пролететь вполне защищено, а там уже став «опытным» CEO, есть шанс, что тебя схантят, особенно, если хватит смекалки своевременно выстроить отношения с правильным хедхантером.

В публичной компании снижение стоимости акций сразу агрессивно настроит совет директоров против CEO. Талантливый план спасения ситуации и объективное представление независимых от него факторов (присоединение территорий, девальвация, санкции, и т.д. по всем известному сценарию), безусловно, помогут отсрочить казнь, но динамика будет контролироваться нон-стоп и, чаще всего, тайно сразу начинается поиск спасительного волшебника, который, как знает любой хедхантер, закончится наймом сказочника.

Как не надо. Невозможно дать универсальную подсказку, как избежать «плохого результата». Кроме одной. Пока у вас есть карт-бланш на первые 100 дней, положите все силы на то, чтобы

нанять самую лучшую на рынке команду. Не тащите за собой «надежных» людей, не держитесь за взявших под козырек старожилов бизнеса, если они не ядерные ракеты. Смело потратьте бюджет на сильнейших на рынке. Через полгода все ваши траты будут уже под микроскопом и такой роскоши уже может не быть.

## «Не сошлись характерами»

Активный диалог, партнерские, конструктивные отношения с нанимающей стороной, будь то собственник, совет директоров, прямой руководитель в штаб-квартире – являются критичными факторами для устойчивого нахождения в кресле гендиректора. Постоянный прямой конфликт, жалобы с рынка и от команды даже при хороших результатах позволят выжить, в лучшем случае, до конца финансового года, а потом, скорее всего, уже летящую ракету перепоручат кому-то более коллаборативному.

Генеральный директор подразделения одной очень большой публичной российской компании принял решение развивать присутствие вверенного ему бизнеса в стране с невероятной скоростью, что, конечно, давало огромный рост выручки. Но развитие присутствия всегда съедает EBITDA, не говоря уже про чистую прибыль. Рост выручки плюс пиар иногда вместе дают рост акций — на некоторое время. Рынок аплодирует, CEO сразу же хотят все конкуренты, за него готовы воевать, он на рынке — событие. Происходит громкий переход к конкуренту, предпринимается попытка повторения сценария с развитием присутствия, однако неожиданно оказывается, что новые акционеры требовательнее прежних, да и рынок второй раз такую историю уже не воспринимает. Наш герой, объединив причину номер один и номер два, отправляется в небытие, успев дать пару больших пронзительных интервью о несправедливости всего на свете, пока еще не все издания успели разобраться, что тут за мизансцена.

Как не надо. Какой бы огромной компанией и за какой фантастический пакет вас бы не пригласили руководить, никогда не забывайте, «кто тут папа». Ни на одну секунду не думайте, что вы не на равных с нанимателем, даже если вы вместе ходите с акционером или председателем совета директоров в баню. Вы не на равных.

Сделайте так, чтобы все, от кого зависит ваше кресло, всегда чувствовали, что вы осознаете, что они объективно стоят на ступень выше. Визуализация этой простой картинки поможет не зарваться и не потерять место из-за человеческого фактора.

## Репутационные кейсы

Решения, приведшие к потере лица компании, прямое воровство, вообще любое нарушение закона, а в публичных компаниях еще и нарушения комплаенса (корпоративная бизнес-этика. — Forbes) тоже приведут к увольнению, причем, чаще всего, очень публично.

С прямым нарушением закона и причинением любого ущерба все понятно, а вот как главе компании разобраться, является ли его действие, не противоречащее букве локального закона, нарушением комплаенса? В международных публичных компаниях ответ знают все – если завтра об этом напишут в газете и это уронит акции, то да – это нарушение комплаенса, за которым будет публичное бичевание и увольнение. Или, например, из недавнего московского: приобнять молодую коллегу на корпоративе – невиннейшая вещь для любой российской компании, а вот одного очень заслуженного партнера международной компании в России,



доброжелатель снял на видео и переслал «кино» в штаб-квартиру кому следует, и нет больше успешного партнера и клиенты его теперь, как-бы ничьи. То есть, полный вперёд высокоэтичному «кинооператору».

Если завтра об этом напишут в газете и это уронит акции, то это нарушение комплаенса, за которым будет публичное бичевание и увольнение

Но комплаенс — это не только про харассмент. Одна очень харизматичная глава американской компании в России и Восточной Европе в первые же несколько месяцев очень увлеклась пиаром и незаметно, возможно, даже для себя самой, перешла грань между пиаром бренда компании и личным брендом. Значимые расходы бюджета на профессионально отснятые видеоролики, посвященные презентации ее личного стиля и талантов, приглашения на корпоративные мероприятия трендовых спикеров из узкой прослойки гламурной публики, но неизвестных для абсолютного большинства сотрудников, зато эффектно смотрящихся в ее социальных лентах, поставили точку в ее карьере, не дав доработать даже первого года. Безусловно, это наложилось на отсутствие положительной динамики в продажах и в целом непопулярный в американских компаниях заносчивый стиль коммуникаций героини.

Еще пример: генеральный директор одного из юридических лиц очень серьезного банка, верой и правдой делавший там карьеру с самых низов почти 20 лет, перейдя в другую компанию на лучшие условия, прихватил с собой 11 ключевых сотрудников, что невероятно задело всемогущего главу банка. Он позвонил новому шефу нашего героя и посоветовал незамедлительно уволить его. Моментально появилось уголовное преследования по факту некорректного начисления части бонуса за прошлый период. Условный срок, огромный штраф, запрет на работу генеральным директором. Забирать с собой команду, конечно, не противозаконно, но неэтично и порой очень чревато последствиями.

Как не надо. Репутационные риски для руководителей компаний часто равносильны карьерному самоубийству. Если рекомендации уволенному топу будут содержать традиционную фразу вроде «не совпали во взглядах на развитие компании», для хэдхантера это сигнал к сбору неформальных рекомендаций уже вне стен офиса, где по-секрету легко рассказывается обо всех «скелетах».

Поэтому, принимая любое решение, которое может нанести ущерб или скомпрометировать компанию, необходимо проделать следующее виртуальное упражнение: напишите мысленно электронное письмо шефу и собственнику с просьбой дать одобрение на то, чтобы приобнять коллегу на вечеринке или забрать команду, покидая кресло. Оценив его гипотетический ответ, выбирайте соответствующий алгоритм так, чтобы потом не было мучительно больно.

Роль первого лица невероятно ответственная и стрессовая, и те кто стремится стать первым лицом, в абсолютном большинстве случаев даже близко не догадываются обо всех вызовах, соблазнах и опасностях, окружающих человека в столь манящем кресле генерального директора. Чтобы проработать в этой должности как можно дольше, кроме очевидного отличного результата потребуются дипломатичность и невероятная осторожность (не путаем с нерешительностью).

Конечно, не обязательно уходить с позиции главы крупной компании со скандалом. Есть огромное количество примеров добровольного ухода на покой в весьма почтенном возрасте. Правда, пока не в России.

## Вопросы

Высший пилотаж в менеджменте – управление изменениями, реализация стратегии, управление инновационными проектами. Плох тот менеджер, который не мечтает стать генеральным директором, пишет автор статьи, но мы знаем, что 70% инновационных проектов заканчиваются неудачей. К чему надо быть готовым и как следует вести себя?

Мы решили привлечь Ваше внимание к немного непривычному аспекту стратегического анализа – анализу перспектив собственной карьеры.

1. Как Вы думаете, почему наши гендиректора - одни из самых молодых в мире, и почему они чаще других меняют работу, делая карьеру?

2. Только ли из-за огромной территории нашей страны бывают неудачи в работе экспатов (приглашенных иностранных менеджеров) в России?

3. Какие факторы определяют устойчивость работы на должности гендиректора?

4. Как можно было бы избежать плохих результатов, неконструктивных отношений и репутационных рисков?

5. Почему одни менеджеры стремятся к самым высоким постам в бизнесе, а другие довольствуются меньшим?

## Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающий показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных

Оценка	Критерии оценивания
	задач), но обучающий допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающий дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающий демонстрирует полное незнание материала

#### **5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции ПК-5:**

1. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
2. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии организации.
3. Анализ сильных и слабых сторон организации.
4. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
5. Видимые и скрытые элементы стратегии организации.
6. Выбор стратегии роста организации.
7. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
8. Значение целевых установок для деятельности организации.
9. Корпоративная стратегия.
10. Лидерство в минимизации издержек производства.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности организации.
13. Необходимость стратегического управления.
14. Определение миссий и целей стратегического управления.
15. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии организации.
16. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.

17. Основные действия и шаги при выборе стратегии организации.
18. Основные стадии выполнения стратегии.
19. Особенности оперативного и стратегического управления организацией.
20. Особенности стратегии роста крупных организаций.
21. Особенности стратегии роста малых организаций.
22. Особенности стратегии роста средних организаций.

**5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции ПК-7:**

1. Оценка и контроль выполнения стратегии.
2. Позиционирование организации на рынке.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
5. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии организации.
6. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
7. Стратегии маркетинга и роста организации.
8. Стратегии разработки новых товаров.
9. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
10. Стратегическое управление как непрерывный процесс.
11. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
12. Схема включения маркетинга в стратегическое управление организацией.
13. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
14. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
15. Формулирование миссии для функциональных служб.
16. Цели организации как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического управления.
17. Широкое и узкое понимание миссии организации.
18. Эффективность стратегического управления и лидеры стратегических изменений.

**Критерии оценивания (оценочное средство - Эссе)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающий показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающий допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающий дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающий демонстрирует полное незнание материала

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала.	Уровень знаний ниже минимальных требований.	Минимально допустимый уровень	Уровень знаний в объеме, соответствующий	Уровень знаний в объеме, соответствующий	Уровень знаний в объеме, соответствующий	Уровень знаний в объеме, превышающий

	Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Имели место грубые ошибки	знаний. Допущено много негрубых ошибок	ющем программе подготовки . Допущено несколько негрубых ошибок	ющем программе подготовки . Допущено несколько несущественных ошибок	ующем программе подготовк и. Ошибок нет.	м программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	<b>превосходно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»

<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### **5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-5**

Задание. Проанализируйте уровень осведомленности руководителей нижегородских предприятий о нижегородских банках. Сделайте выводы по каждому банку и оцените состояние регионального рынка банковских услуг.

Исходные данные.

Насколько хорошо известны руководителям предприятий банки? Ответы даны руководителями предприятий по 7-балльной шкале, где 1 - ничего не знаю о банке, а 7 - очень хорошо знаю банк:

Промстройбанк	4,15	Радиотехбанк	2,46
Нижегородец	3,06	Внешторгбанк	2,44
НБД	2,90	Прогресс	2,39
Нижний Новгород	2.80	Волго-Вятский проминбанк	2,38
Инкомбанк	2.53	Нижегородский кредит	2,15
Ассоциация	2.47	Земельный банк	1,69

#### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-7**

Задание 1. Разделите банки на группы с точки зрения:

- их общей позиции в структуре рынка
- возможных изменений в их общей позиции
- определите, какие стратегические изменения необходимы для каких групп банков.

Исходные данные.

*Услугами какого банка  
пользуются предприятия*

*Услугами какого банка  
предпочли бы  
пользоваться*

сегодня

1	Промстройбанк	24,6%	1	Промстройбанк	22,3%
2	Нижний Новгород	13,0%	2	Нижний Новгород	10,5%
3	Радиотехбанк	9,5%	3	Инкомбанк	7,2%
4	Автогазбанк	9,0%	4	Радиотехбанк	6,9%
5	Ассоциация	7,4%	5	Автогазбанк	6,6%
6	Нижегородец	5,6%	6	Внешторгбанк	6,6%
7	Агропромбанк	5,6%	7	Ассоциация	5,9%
8	Внешторгбанк	5,1%	8	НБД	5,6%
9	Инкомбанк	3,3%	9	Агропромбанк	4,1%
10	Канавино	2,6%	10	Нижегородец	2,8%
11	НБД	2,0%	11	Волго-Вят. проминбанк	2,0%
12	Прогресс	1,5%	12	Канавино	1,8%

Задание 2. Определите для каждого из трех банков:

- сильные и слабые стороны их позиции каждого банка на рынке
- кратко сформулируйте позиционирование каждого банка
- дайте рекомендации по проведению стратегических изменений, необходимых для усиления позиции каждого банка на рынке.

Исходные данные.

Характеристики банка	Пром- стройбанк	НБД	Инком-банк
Надежный	6,17	5,68	5,81
Профессионализм работников	6,11	5,80	6,10
Скорость расчетов	5,13	5,68	6,19
Культура обслуживания	5,45	5,70	6,10
Чистая репутация	5,87	5,58	5,43



Доступность работников для консультаций	5,42	5,33	5,52
Гибкость в работе	4,96	5,38	5,95
Авторитет руководителя	5,72	5,43	5,33
Условия кредитования	4,47	4,83	5,38
Техническая вооруженность	5,47	5,85	6,10
Престижный банк	5,74	5,68	6,33
Динамичный банк	5,34	6,08	6,19

### Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающий показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающий допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающий дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающий демонстрирует полное незнание

Оценка	Критерии оценивания
	материала

### 5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-5

Вопросы
1. Бостонская матрица – общая характеристика
1. Взаимосвязь отраслевого анализа с другими методами стратегического мониторинга
1. Взаимосвязь SWOT-анализа с другими методами стратегического мониторинга
1. Процесс применения матрицы General Electric
1. Процесс применения SWOT-анализа
1. Процесс сбора конкурентной информации
1. Процесс формулирования стратегии
1. Роль стратегического мониторинга в глобальной экономике
1. Сильные стороны и преимущества матрицы General Electric
1. Сильные стороны и преимущества BCG
1. Слабые стороны и ограничения анализа стратегических групп
1. Слабые стороны и ограничения отраслевого анализа
1. Слабые стороны и ограничения BCG
1. Содержание стратегического мониторинга
1. SWOT-анализ – общая характеристика

### 5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-7

Вопросы
1. Анализ стратегических групп – общая характеристика

Вопросы
1. Взаимосвязь анализа стратегических групп с другими методами стратегического мониторинга
1. Взаимосвязь матрицы экрана бизнеса General Electric с другими методами стратегического мониторинга
1. Взаимосвязь BCG с другими методами стратегического мониторинга
1. Матрица экрана бизнеса General Electric – общая характеристика
1. Отраслевой анализ – общая характеристика
1. Процесс применения анализа стратегических групп
1. Процесс применения отраслевого анализа
1. Процесс применения BCG
1. Сильные стороны и преимущества анализа стратегических групп
1. Сильные стороны и преимущества отраслевого анализа
1. Сильные стороны и преимущества SWOT-анализа
1. Слабые стороны и ограничения матрицы General Electric
1. Слабые стороны и ограничения SWOT-анализа
1. Элементы стратегического решения

#### Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены),

Оценка	Критерии оценивания
	ответ логичен и обоснован, обучающий отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающий показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающий допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающий дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающий демонстрирует полное незнание материала

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### Основная литература:

1. Отварухина Нина Семеновна. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. - Москва : Юрайт, 2025. - 463 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14975-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт", <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=923860&idb=0>.
2. Басовский Леонид Ефимович. Современный стратегический анализ : Учебник / Тульский государственный университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 256 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-16-005655-5. - ISBN 978-5-16-101023-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=833903&idb=0>.

### Дополнительная литература:

1. Галицкий Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика / Галицкий Е. Б., Галицкая Е. Г. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 570 с. - (Бакалавр. Академический курс). - URL: <https://urait.ru/bcode/488325> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-9916-3225-6 : 1349.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт", <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=786622&idb=0>.
2. Казакова Наталия Александровна. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. - 4-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 453 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17949-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт",

<https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=925743&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) / Федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
3. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
4. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
5. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

#### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.01 - Экономика.

Автор(ы): Захаров Владимир Яковлевич, доктор экономических наук, профессор  
Лудушкина Елена Николаевна, кандидат экономических наук, доцент  
Павлова Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент  
Ковылкин Дмитрий Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.