

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра экономики предпринимательства

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ»

Уровень подготовки

высшее образование - магистратура

(высшее образование - бакалавриат; высшее образование – специалитет, магистратура)

Направление подготовки (специальность)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Направленность подготовки (профиль, специализация)

Экономика и финансы фирмы

(наименование профиля подготовки, специализации)

Квалификация (степень) выпускника

магистр

Составители: Гилева Т. А.

1. Круглый стол с элементами деловой игры «Конкурс стратегий»

На первой лекции по дисциплине студентам в рамках опережающего обучения дается на самостоятельное обучение Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», а также задание на предварительный поиск в Интернете информации о Стратегиях социально-экономического развития субъектов РФ и отраслей. Ключевые положения закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» обсуждаются в форме диалога-дискуссии на второй лекции и закрепляется в ходе проведения круглого стола в рамках проведения практических занятий.

Задание: подготовить доклад и мини-презентацию (5 – 10 слайдов) по характеристике 2 – 3 Стратегий социально-экономического развития субъектов РФ и 1 – 2 Стратегий развития отраслей экономики.

Концепция проведения круглого стола. По каждой из Стратегий, перечень которых формируется в результате согласования предложений магистрантов с преподавателем, назначаются 2 группы «активных участников»: «разработчики» и «оппоненты». В качестве представителей «экспертной комиссии» выступают студенты группы, предложившие наиболее полный и обоснованный перечень критериев оценки стратегий. В ходе презентации с последующей дискуссией, участниками которой выступают «разработчики» и «оппоненты» экспертной комиссией выбирается «Лучшая стратегия развития». Решение тщательно обосновывается.

Результат: формирование представления об иерархии стратегий, структуре и содержании Стратегий социально-экономического развития субъектов РФ и отраслей экономики. Развитие умений навыков подготовки и представления аналитических обзоров, проведения презентаций, обоснования выбора решений и ведения дискуссий.

2. Семинар-дискуссия «Стратегическое позиционирование фирмы: задачи, методы и инструменты»

Задание: подготовить доклад и мини-презентацию (5 – 8 слайдов) по следующим темам:

- задачи, этапы и критерии стратегического позиционирования;
- методы и инструменты определения стратегической позиции фирмы;
- сегментация бизнеса и матричные методы стратегического анализа;
- визуализация как средство стратегического анализа.

По 2 – 4 темам рекомендуется подготовка нескольких докладов.

Результат: получение знаний в области современных методов и инструментов стратегического позиционирования, развитие умений по обобщению отечественных и зарубежных источников и подготовке информационных обзоров; формирование навыков проведения презентаций.

В качестве основы проведения практических занятий по дисциплине «Экономическая стратегия фирмы» выбран метод анализа конкретных ситуаций (метод кейс-анализа, кейс-метод), или метод ситуационного обучения.

Метод кейс-анализа (от английского слова case – случай, обстоятельство, факт) – это метод активного обучения на основе реальных ситуаций. Суть его в том, что студентам предлагается осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, навыков и умений у обучаемых, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений. Преимуществом метода решения ситуационных задач является возможность оптимально сочетать теорию и практику, что представляется особо важным при формировании профессиональных компетенций.

Метод кейсов способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. И если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Основными целями применения кейс-метода на практических занятиях:

- закрепление знаний, полученных на предыдущих занятиях;

- отработка навыков практического использования концептуальных схем и ознакомление студентов со схемами анализа практических ситуаций;
- формирование у студентов базовых и специальных компетенций профессиональной деятельности в соответствии с учебной программой дисциплины;
- отработка навыка группового анализа проблем и принятия решений, развитие корпоративных умений («работа в одной команде»), компетентного делового общения и профессиональной речи;
- текущая оценка знаний, навыков, умений и индивидуальная корректировка заданий на самостоятельную работу.

Особенности и преимущества метода кейс-анализа:

- метод включает в себя операции исследовательского процесса, аналитические процедуры;
- является результатом коллективного обучения, важнейшими составляющими которой выступают работа в группе (или подгруппах) и взаимный обмен информацией;
- интегрирует в себе метод развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, формирования многообразных личностных качеств обучаемых;
- выступает как специфическая разновидность проектного подхода. В обычной обучающей технологии на основе проектного подхода идет процесс разрешения имеющейся проблемы посредством совместной деятельности студентов, тогда как в методе case-study идет формирование проблемы и путей ее решения на основании кейса, который выступает одновременно в виде технического задания и источника информации для осознания вариантов эффективных действий;
- концентрирует в себе значительные достижения метода «создания успеха». В нем предусматривается деятельность по активизации студентов, стимулирование их успеха, подчеркивание достижений обучаемых.

Аудиторным элементом методики (технологии) является подробное обсуждение содержания. Суть этого обсуждения в том, что студентам предлагают осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, навыков и умений, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. Как было отмечено, сама проблема не имеет однозначных решений. Преимуществом обсуждения вариантов решения ситуационных задач является возможность оптимально сочетать теорию и практику, что является принципиально важным при практической подготовке специалиста. В обсуждении формируется активная профессиональная позиция, профессиональная речь. Выработываемые идеи и решения являются плодом коллективных усилий.

Задача преподавателя состоит в подборе дополнительного реального материала, в оказании помощи студентам последовательно разрешить поставленную проблему и получить реакцию окружающих (других студентов и преподавателя) на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные варианты решения, вытекающие из неоднозначности, проблемы. Поэтому преподаватель должен помочь студентам рассуждать, дискутировать, а не навязывать им свое мнение. Студенты должны понимать с самого начала, что ответственность за принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Роль преподавателя состоит также в направлении обсуждения или дискуссии. Например, с помощью проблемных вопросов, контроля времени работы, побуждения студентов отказаться от поверхностного мышления, вовлечения всех студентов группы в процесс анализа кейса. Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу.

Анализ ситуации проводится по следующей схеме:

1. Что произошло? Где? Когда? Кто вовлечен в ситуацию? Каковы внешние условия и ограничения, влияющие на ситуацию?
2. Гипотезы о том, что стало причиной такого состояния дел.
3. Описание механизмов возникновения ситуации.
4. Определение гипотез.
5. Определение программ воздействия на ситуацию для достижения искомого результата.

6. Определение критериев оценки достижения результата и механизмов контроля за процессом изменений.

Как и при использовании других активных методов, здесь также ставится цель максимально активизировать каждого студента и вовлечь его в процесс анализа ситуации и принятия решений. Поэтому учебная группа делится на такое число подгрупп, чтобы последние состояли из 3-5 студентов. Чем меньше участников в подгруппе, тем следует ожидать большей вовлеченности каждого студента в работу над кейсом. Повышается персональная ответственность за результат. Состав подгруппы (команды) формируется преподавателем с учетом пожеланий студентов.

Каждая подгруппа (команда) выбирает руководителя (ведущего, лидера, модератора). Роль лидера (модератора) состоит в том, то на нем лежит, в известной мере, ответственность за организацию работы подгруппы, распределение вопросов между участниками и за принимаемые решения. После завершения обсуждения по теме практического занятия модератор делает обобщающее сообщение в пределах установленного времени о результатах работы своей подгруппы.

Модерация является элементом кейс-метода и имеет целью научить обучающихся работать в одной команде, быстро принимать решения в условиях ограниченной информации и недостатка времени. Модерация предполагает организацию открытого обмена мнениями, реализацию способности каждого участника действовать как эксперта, аналитика или экспериментатора. Процесс модерации в учебной группе будет намного эффективнее, если ведущий (лидер, модератор-руководитель) обладает способностью координировать работу каждого участника обсуждения.

Мероприятия по модерации осуществляются в следующей последовательности:

- а) обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;
- б) выделение актуальной информации по отношению к данному вопросу, над которой работает подгруппа;
- в) обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
- г) работа над проблемой (дискуссия);
- д) выработка решений проблемы;
- е) дискуссия для принятия окончательных решений;
- ж) подготовка основных тезисов обобщающего сообщения;
- з) аргументированное краткое сообщение модератора.

При работе в подгруппе (команде) каждому студенту рекомендуется придерживаться следующих *правил делового общения*:

- активно принимать участие в высказывании идей и предложений;
- терпимо относиться к мнениям других участников;
- не прерывать высказывающего, давать ему возможность полностью высказаться;
- не повторяться вслух;
- не манипулировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли его точку зрения;
- помнить, что каждый участник обсуждения имеет равные права;
- не навязывать своего мнения другим;
- четко формулировать свое окончательное мнение (устно или письменно).

В общих чертах можно выделить следующие *этапы метода кейс-анализа*:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Общая схема работы с кейсом на данном этапе может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить,

кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, необходимые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи; следующим этапом является выбор метода исследования.

Обсуждение небольших кейсов может вкрапливаться в учебный процесс и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Принципиально важным в этом случае является то, чтобы часть теоретического курса, на которой базируется кейс, была бы прочитана и проработана студентами.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Прикиньте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Дискуссия занимает центральное место в методе case-study. *Организация обсуждения кейса* предполагает формулирование перед студентами вопросов, включение их в дискуссию. Вопросы обычно подготавливаются заранее и предлагают студентам вместе с текстом кейса. При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать активную или пассивную позицию, иногда он «дирижирует» разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии.

Основным фактором в дискуссии является степень ее руководства преподавателем. Руководя дискуссией, преподаватель должен добиваться участия в дискуссии каждого студента, выслушивать аргументы за и против и объяснения к ним, контролировать процесс и направление дискуссии, но не ее содержание. Однако неподготовленность студентов к дискуссии может сделать ее формальной, превратиться в процесс вытаскивания ими информации у преподавателя, а не самостоятельное ее добывание, чего не следует допускать.

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным аспектом метода case-study. Умение публично представить интеллектуальный продукт, хорошо его рекламировать, показать его достоинства и возможные направления эффективного использования, а также выстоять под шквалом критики, является очень ценным интегральным качеством современного специалиста. Презентация оттачивает многие глубинные качества личности: волю, убежденность, целенаправленность, достоинство и т.п.; она вырабатывает навыки публичного общения, формирования своего собственного имиджа.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе, она максимально вырабатывает навыки публичной деятельности и участия в дискуссии. Устная презентация обладает свойством кратковременного воздействия на студентов и, поэтому, трудна для восприятия и запоминания. Степень подготовленности выступающего проявляется в спровоцированной им дискуссии; необязательно делать все заявления очевидными и неопровержимыми. Такая подача материала при анализе кейса может послужить началом дискуссии. При устной презентации необходимо учитывать эмоциональный настрой выступающего; отношение и эмоции говорящего вносят существенный вклад в сообщение. Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Оратор может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Презентация результатов анализа кейса может быть групповая и индивидуальная. Отчет может быть индивидуальным или групповым в зависимости от сложности и объема задания. Индивидуальная презентация формирует ответственность, собранность, волю; групповая – аналитические способности, умение обобщать материал, системно видеть проект.

Оценивание участников дискуссии является важнейшей проблемой обучения посредством метода case-study. Проверка и оценка знаний должны проводиться согласно дидактическим принципам обучения. При этом выделяются следующие требования к оцениванию:

- объективность – создание условий, в которых бы максимально точно выявлялись знания обучаемых, предъявление к ним единых требований, справедливое отношение к каждому;
- обоснованность оценок – их аргументация;
- систематичность – важнейший психологический фактор, организующий и дисциплинирующий студентов, формирующий настойчивость и устремленность в достижении цели;
- всесторонность и оптимальность.

Оценивание выполняет следующие функции:

- контролирующую, поскольку выявляет знания, умения и навыки студентов;
- обучающую, т.к. требует достижения студентами определенного уровня обучения;
- воспитывающую, поскольку в процессе ее получения идет формирование личностных качеств студентов;
- организующую деятельность студента;
- развивающую мышление и волевые, нравственные качества студентов;
- методическую, позволяющую совершенствовать методику преподавания.

3. Кейс-анализ «Стратегическое позиционирование фирмы (организации)»

Концепция проведения кейс-анализа. 1. Анализ кейса осуществляется группой студентов из 3 – 4 человек в целях организации обсуждения процесса и результатов выполнения задания и развития навыков командной работы.

2. Особенностью кейс-анализа в магистратуре является также то, что формирование кейса представляет собой составную часть задания. Структура кейса:

- краткая характеристика объекта исследования (обязательные элементы: виды деятельности фирмы / организации; организационная структура управления; динамика основных технико-экономических показателей за 3 – 5 лет);
- характеристика потребителей (рынка), включая как анализ текущей ситуации, так и прогноз тенденций развития;
- характеристика конкурентов, выполненная с применением методов стратегического анализа (построение конкурентных профилей, модель 5 сил конкуренции М. Портера);
- характеристика внутренних возможностей фирмы (организации).

В случае отсутствия необходимой информации анализ осуществляется по типовому кейсу, приведенному в форме кейс-задачи в разделе 5 данной рабочей программы.

3. Сформированный кейс является «сквозным» для всех практических занятий. Каждое последующее задание в рамках кейс-анализа расширяет и углубляет анализ, формируя у магистрантов умения и навыки в области проведения стратегического анализа и принятия решений по разработке и реализации стратегии фирмы (организации).

4. Задания по анализу кейса выполняются студентами в рамках СРС. На практическом занятии осуществляется презентация и обсуждение результатов работы команд. По результатам обсуждения формируются замечания, которые необходимо исправить для осуществления дальнейшей работы с кейсом.

Задание. 1. По данным конкретной организации собрать необходимую исходную информацию для проведения стратегического анализа и позиционирования. Представить информацию в виде кейса.

2. Провести сегментацию рынка фирмы (организации).

3. Проанализировать структуру бизнеса организации с применением матричных методов.

4. Определить текущую стратегическую позицию фирмы (организации). Сформировать рекомендации по выбору целевой стратегической позиции.

5. Подготовить мини-презентацию по результатам работы.

Результат: использование полученных знаний и приобретение умений в области определения стратегической позиции организации. Формирование навыков представления и защиты стратегических решений, эффективного применения методов презентации.

Критерии оценки кейсов представлены в фонде оценочных средств.

4. Семинар-дискуссия «Принятие стратегических решений в условиях риска и неопределенности».

Задание: подготовить доклад и мини-презентацию (5 – 8 слайдов) по следующим темам:

- сравнительный анализ методов оценки риска;
- карта риска как инструмент стратегического анализа и планирования;
- ключевые понятия, задачи и этапы сценарного планирования;
- сценарии стратегического развития: визуализация результатов;
- форсайт-технологии как метод прогнозирования и обоснования стратегических решений.

По 1, 4 и 5 темам рекомендуется подготовка нескольких докладов.

Результат: получение знаний в области современных методов и инструментов принятия решений в условиях риска и неопределенности, развитие умений по обобщению отечественных и зарубежных источников и подготовке информационных обзоров, навыков проведения презентаций.

5. Кейс-анализ «Разработка сценариев развития рынка и организации»

Кейс-анализ является продолжением группового анализа кейса, начатого на третьем практическом занятии.

Задание. 1. Выделить перечень ключевых факторов (возможностей и угроз), определяющих развитие рынка и организации в перспективе на 5 – 7 лет.

2. Исследовать прогнозную динамику изменения выделенных факторов (на базе разработки прогнозных моделей, использования результатов рыночных и отраслевых исследований, экспертного оценивания).

3. Обосновать сценарии развития фирмы (организации).

4. Подготовить мини-презентацию по результатам работы.

Результат: закрепление знаний и формирование умений в области современных методов и инструментов принятия решений в условиях риска и неопределенности, развитие навыков проведения презентаций.

6. Семинар дискуссия «Методы и инструменты реализации и мониторинга стратегии»

Задание: подготовить доклад и мини-презентацию (5 – 8 слайдов) по следующим темам:

- метод развертывания стратегии Хосин Канри: задачи, этапы и условия реализации;
- инструменты Хосин Канри: правила разработки и применения;
- дорожные карты как инструмент реализации и мониторинга стратегии;
- дорожные карты: анализ примеров визуализации.

По 2 и 4 темам рекомендуется подготовка нескольких докладов.

Результат: получение знаний в области современных методов и инструментов реализации и мониторинга стратегии, развитие умений по обобщению отечественных и зарубежных источников и подготовке информационных обзоров, формирование навыков проведения презентаций.

7. Кейс-анализ «Обоснование экономической целесообразности стратегических решений»

Задание. 1. Представить анализ и прогнозирование финансово-экономического состояния фирмы (организации).

2. Сформировать перечень стратегических инициатив, обеспечивающих достижение целей фирмы (организации)».

3. Провести укрупненную оценку экономической эффективности и рисков реализации стратегических инициатив (проектов) фирмы.

4. Оформить отчет по результатам анализа.

Результат: закрепление знаний в области применения методов обоснования экономической целесообразности стратегических решений, развитие умений по принятию стратегических решений, в том числе – с учетом неопределенности и риска.