

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**
Стратегия генерирующей компании

Код модуля
1160168(0)

Модуль
Управление развитием генерирующей компании

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Углова Людмила Дмитриевна	кандидат экономических наук, доцент	Доцент	систем управления энергетикой и промышленными предприятиями

Согласовано:

Управление образовательных программ

И.Ю. Русакова

Авторы:

- Углова Людмила Дмитриевна, Доцент, систем управления энергетикой и промышленными предприятиями

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Стратегия генерирующей компании

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	3	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Зачет	
4.	Текущая аттестация	Контрольная работа	1
		Домашняя работа	1

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Стратегия генерирующей компании

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предьявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-6 -Способен использовать методы стратегического анализа для определения состояния и трендов развития энергетических рынков (Энергетический бизнес)	З-1 - Знать особенности функционирования и факторы, определяющие развитие энергетических рынков З-2 - Знать теоретические аспекты стратегического анализа П-1 - Владеть методами и инструментами стратегического анализа энергетических компаний и рынков в целом П-2 - Владеть специфическими инструментами энергетического маркетинга для оценки внешней среды бизнеса (по видам) У-1 - Уметь применять конкретные методы стратегического анализа в	Домашняя работа Зачет Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия

	зависимости от контекста, предмета и задачи для разработки отдельных элементов стратегии энергокомпании У-2 - Уметь формировать сводные отчеты по результатам проведенного анализа внешней среды	
--	---	--

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.5		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>домашняя работа</i>	3,8	100
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.5		
Промежуточная аттестация по лекциям – зачет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.5		
2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.5		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>контрольная работа</i>	3,8	100
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям – 1		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям – нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям – не предусмотрено		
3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий – не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям – нет		

Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено		

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– не предусмотрено		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено		

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения.

	Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.
--	--

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)				
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Стратегическое поведение энергокомпании. Стратегия.
2. Миссия, цели энергокомпании.
3. SWOT- анализ.
4. Методы и модели разработки стратегии.
5. Реализация стратегии.

Примерные задания

Тема « Методы и модели разработки стратегии»

Задание

1. Прочитайте внимательно материал.
2. Какие из приведенных моделей являются наиболее предпочтительными для энергопредприятий с вашей точки зрения? Обоснуйте свою позицию.

17 моделей построения стратегии. Журнал "Маркетолог", №5 2007 год

1. Анализ трех "К"

Основная задача маркетинговой стратегии — выгодное позиционирование компании по отношению к конкурентам на основе ее явных преимуществ и лучшего качества обслуживания. Хорошую маркетинговую стратегию отличают: (а) четко определенный рынок; (б) соответствие преимуществ компании потребностям рынка; (в) превосходящие показатели компании в основных сферах деятельности, за которые идет конкурентная борьба. Вместе эти три "К" ("Компания", "Клиенты", "Конкуренты"), составляют треугольник стратегии маркетинга.

Для разработки маркетингового плана необходимо учитывать сложившиеся и желаемые отношения между "Компанией" (имеющиеся и потенциальные сильные и слабые стороны), ее "Клиентами" (обслуживаемых и необслуживаемых) и "Конкурентами" (имеющихся и потенциальных). Главная цель — максимальное положительное выделение на фоне последних путем определения:

- где вести конкуренцию (формулировка рынка);
- как вести конкуренцию (выявление средств конкуренции);
- когда вести конкуренцию (выбор времени для конкурентных акций).

Автор концепции. Субхаш С. Джейн, профессор маркетинга в Школе делового администрирования Университета штата Коннектикут (США). Специализируется на вопросах маркетингового планирования и глобальной конкуренции. Рекомендуемая литература (на английском языке): Jain, Subhash C. (2000), Marketing: Planning Strateg

2. Три ценностных критерия

Маркетологи Майкл Трейси и Фред Вирсема предлагают ориентировать стратегическое планирование на один из трех ценностных критериев:

- отлаженность операционной деятельности (Operational Excellence);
- доверительные отношения с клиентами (Customer Intimacy);
- превосходство продукта (Product Leadership).

Отлаженность операционной деятельности должна обеспечивать лучшие цены в отрасли. Таким образом, основная задача оптимизации бизнес-процессов — увеличить КПД и снизить стоимость для потребителей (по мнению авторов, прибыль в данном случае должна поступать за счет снижения затрат, а не за счет увеличения цен).

Второй источник роста — управление клиентскими отношениями. Компании, стремящиеся к доверительным отношениям с клиентами, приспособливают свои продукты к потребностям сегментов рынка. Их конкурентоспособность скорее держится на превосходном обслуживании

и удовлетворении потребностей, чем на более низких ценах. Рассматривая этот аспект, эксперты отмечают: регулируя критерий customer intimacy, компании могут получать прибыль за счет высоких цен, а не за счет низких расходов.

Если первые два критерия в чем-то аналогичны родовым стратегиям Майкла Портера, то третий можно назвать инновационным — во всех смыслах этого слова. Наконец, компании, руководствующиеся стратегией превосходства продукта, делают ставку на регулярное и быстрое внедрение новинок. Лидеры отрасли моментально представляют несколько новых продуктов и вынуждают конкурентов постоянно гнаться за собой.

Улучшение какого из этих трех критериев работы организации заложить в основу развития? Авторы работы считают, что выбор стратегии определяется целевым сегментом. Выбор сегмента обслуживания, в сущности, равносильно выбору стратегии, а выбор стратегии — выбору рынка обслуживания.

Авторы концепции. В 80-х годах Майкл Трейси был профессором менеджмента в бизнес-школе MIT Sloan School of Management. В 90-х занялся консультационной деятельностью, основав агентство Treacy Co., а позже консалтинговую компанию GEN3. Является признанным экспертом в вопросах корпоративного развития и инноваций. Доктор Гарвардской школы бизнеса Фред Вирсема в течение последних 25 лет известен как стратег и автор популярных маркетинговых изданий, призывающий компании отточить свои отношения с клиентами. — 1995 года возглавляет частную консультационную компанию Strategy Group. — рекомендуемая литература (в переводе на русский язык): Майкл Трейси, Фред Вирсема, "Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке" (издательство: "Вильямс", 2007 г.).

3. Анализ отрасли по моделям пяти сил Майкла Портера

Эта модель анализа рыночных сил, которые могут как угрожать предприятию, так и открывать для него возможности роста, была предложена профессором Майклом Портером четверть века назад. Благодаря своей простоте и логичности она широко используется по сей день.

Данная модель характеризует пять основных структурных свойств, определяющих динамику конкурентной борьбы отрасли и, соответственно, ее рентабельность, а именно: покупателей, поставщиков, потенциальных новых участников рынка, потенциальное замещение товарами другой отрасли и соперничество между конкурентами (см. рис. 1). В совокупности данные факторы определяют привлекательность рынка. В зависимости от того, как они сочетаются, конкурентная борьба может быть чрезвычайно острой и, следовательно, привести к низкой доходности либо, напротив, обеспечивать более высокую доходность. Компании могут регулировать соотношение этих пяти сил, чтобы приспособить свои слабые и сильные стороны к структуре рынка, предвосхитить его изменения, определить возможности диверсификации, изменить правила конкуренции и обеспечить себе неизменно доминирующее положение.

Практическое применение модели предполагает прохождение двух этапов анализа:

1. Оценка давления каждой из пяти сил на позиции предприятия (по балльной шкале);
2. Выбор стратегии реакции ("ответный удар", сохранение нейтралитета, политика уступок и другие).

Автор концепции. Майкл Портер — профессор Гарвардской школы бизнеса, ведущий специалист в области стратегии конкурентной борьбы и экономического развития. Автор 17 книг и более 125 статей по вопросам корпоративной стратегии. Рекомендуемая литература (в переводе на русский язык): Майкл Портер "Конкурентная стратегия. Методика анализа

отраслей и конкурентов" (Издательство: "Альпина Бизнес Букс", 2007 г.)

4. Сеть ценностей (Value Net)

Авторы данной концепции расширяют модель пяти сил за счет рассмотрения роли дополнительных участников рынка. Дополнительные участники — компании-поставщики, у которых конечные потребители приобретают комплементарные (дополнительные к основному продукту) товары или услуги. —ассматривая сотрудничество с производителями комплементарных товаров в целях увеличения прибыли, необходимо учитывать, что в конечном итоге они могут превратиться в конкурентов. Ниже приводятся факторы, определяющие отношения с производителями дополняющих товаров:

- Производители комплементарных товаров более склонны гнуть свою линию в условиях, когда они могут перейти к конкурентам.
- У производителей взаимодополняющих товаров больше шансов настоять на своих условиях, если для покупателей или поставщиков стоимость перехода от данного производителя дополняющих товаров к другому обратно пропорциональна стоимости перехода от одного конкурента к другому.
- У производителей комплементарных товаров будет меньше влияния, если потребители имеют возможность приобрести и использовать товары без их участия. Чем большую роль такие производители играют в борьбе за рынок сбыта или снабжения, тем больше у них власти.
- У производителей взаимодополняющих товаров больше власти, если у них есть основания угрожать уходом к конкурентам.
- Борьба с производителями дополняющих товаров за право задавать стоимость носит менее напряженный характер, если размер 'пирога'^a стремительно увеличивается.

Авторы концепции. Данная концепция была разработана Адамом Бранденбургером и Барри Нейлбаффом из бизнес-школы Warton при университете штата Пенсильвании. Рекомендуемая литература (на английском языке): Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff, "Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business".

5. SWOT-анализ

SWOT-анализ (рассмотрение слабых и сильных сторон, возможностей и рисков предприятия) моделирует имеющееся и потенциальное положение компании в зависимости от заданных слабых и сильных сторон, а также внешних возможностей и рисков. Он выделяет ключевые компоненты маркетинговой информации из огромного количества данных маркетингового аудита. Это позволяет компании выявить внешние возможности и риски и сопоставить их со своими сильными и слабыми сторонами.

Традиционно SWOT-анализ представлялся в виде матрицы 2x2, которая в настоящее время усовершенствована и включает больше элементов, в частности, краткое изложение причин хорошей и плохой работы. SWOT-анализ является основой для определения целей и стратегий, и должен проводиться на нескольких уровнях: организации, каждого основного сегмента рынка, каждого основного товара/услуги, а также конкурентной борьбы. Информация включается в SWOT-анализ в зависимости от ее значимости и вероятности применения.

Автор концепции. Авторство методики признают за Альбертом Хемффри (Albert Humphrey), консультантом в области бизнеса и управления, который разработал ее в 60–70-х годах в рамках своей исследовательской работы на базе Стенфордского университета. Идея получила широкое распространение и сегодня она излагается в работах многих других авторов. Рекомендуемая литература (в переводе на русском языке): Пер Дженстер, Дэвид Хасси,

"Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей" (Издательство: "Вильямс", 2004 г.).

6. Матрица возможностей (Opportunity Evaluation Matrix)

Матрица оценки возможностей используется для определения рынков, которые организация может обслуживать для получения дополнительной прибыли. Под возможностями, таким образом, подразумеваются новые типы или классы покупателей, неудовлетворенные потребности клиентов или новые способы удовлетворения их потребностей.

Качественный этап оценки возможностей состоит в оценке соотношения между привлекательностью новой возможности и способностью компании освоить данную рыночную нишу. Привлекательность оценивается по пяти параметрам:

- интенсивность конкурентной борьбы;
- уровень запросов потребителей;
- количественная оценка спроса (и возможностей его удовлетворения);
- характеристика конъюнктуры с точки зрения социальных, политических, экономических и технологических условий;
- способности и ресурсы организации.

Каждый параметр рассматривается в разрезе трех дополнительных критериев:

- сегментация аудитории ("Какие группы потребления существуют на рынке и какие конкурирующие компании их обслуживают?", "Что влияет на мотивацию к покупке в разных группах?", "Как отличаются уровни спроса в разных группах?", "Влияют ли на поведение потребителей внешнеэкономические силы?", "Можем ли мы удовлетворить спрос в этих группах потребления?");

- потребности аудитории ("Какие компании какие из потребностей удовлетворяют?", "Какие потребности остаются неудовлетворенными?", "Насколько устойчивы или преходящи эти потребности?", "Влияют ли на распределение потребностей внешнеэкономические силы?", "Какие из потребностей мы можем удовлетворить?");

- средства, необходимые для их удовлетворения ("Какие стратегии удовлетворения спроса используют конкуренты?", "Меняются ли технологии удовлетворения потребностей?", "Меняются ли средства удовлетворения потребностей под воздействием рыночного предложения?", "Влияют ли на их эволюцию внешние социально-экономические силы?", "Есть ли у нас финансовые, материально-технические и организационные ресурсы для удовлетворения потребностей на новом уровне?").

Авторы концепции. Методика оценки возможностей излагается в совместной работе Роджера Керина (профессор маркетинга Университета Миннесоты) и Роберта Петерсона (профессор маркетинга Университета штата Кент). Рекомендуемая литература (на английском языке): Kerin, Roger and Robert A. Peterson (1998), *Strategic Marketing Problems: Case and Comments*.

7. Матрица рисков

Риск — это угроза, возникающая за счет неблагоприятных тенденций или развития событий, которые при отсутствии защитных маркетинговых мероприятий могут привести к снижению продаж или прибыли. В рамках данной модели риски классифицируются в зависимости от их серьезности и вероятности так, что получается матрица 2x2.

Риски, несущие большую опасность и имеющие высокую вероятность, являются основными угрозами благополучию компании. Их важно не просто предусмотреть — необходимо заранее подготовить план действий при непредвиденных обстоятельствах.

Незначительные и маловероятные риски являются второстепенными, и их можно игнорировать. –иски, расположенные в верхнем правом и нижнем левом углах, не требуют отдельного плана действий при непредвиденных обстоятельствах, однако, их необходимо контролировать, чтобы они не переросли в критические.

Авторы концепции. Являясь ключевой для области риск-менеджмента в целом, данная методика фигурирует и в классических работах гуру маркетинга Филиппа Котлера. Рекомендуемая литература (в переводе на русском языке): Филипп Котлер, "Маркетинг менеджмент" (Издательство: "Питер", 2003 г.).

8. Стратегические группы

Данная модель определяет конкурентов компании через призму того, какие конкурентные стратегии они используют в своей работе. Данный подход хорош для определения и анализа конкурентов, так как члены одной стратегической группы не только схожи, но и в одинаковой степени подвержены любым имеющимся изменениям конъюнктуры. В результате, они, скорее всего, одинаково отреагируют на конкурентные риски и действия.

Конкурентную стратегию компании можно определить с помощью нескольких параметров, которые отличают ее от других представителей отрасли. Эти параметры подразделяются на две группы факторов: сферу деятельности и ресурсную политику.

Сфера деятельности включает: сегменты целевого рынка, тип товаров и услуг, поставляемых на целевой рынок, и географическое исследование стратегии рынка товара. Политика в области ресурсов предполагает размещение ресурсов в таких функциональных зонах, которые могут обеспечить получение и поддержание конкурентного преимущества на целевых рынках товара.

Компании одной отрасли, конкурирующие на основании схожих комбинаций области деятельности и политики ресурсов, считаются членами одной стратегической группы. Количество стратегических групп отрасли может колебаться от одного (т.е. все компании конкурируют на основе одинаковых принципов) до числа, равного общему количеству компаний отрасли (каждое предприятие конкурирует на основании индивидуальных принципов). Стратегические группы чувствительны к используемым конкретным принципам и со временем могут изменяться. Различные параметры могут вызывать появление разных стратегических групп и обуславливать ситуации, в которых состав группы изменяется.

Автор концепции. Среди многих экспертов идею стратегических групп активно развивает в своих работах Джон Чепель, профессор маркетинга в школе бизнеса им. Леонарда Стерна (при университете Нью-Йорка). Рекомендуемая литература (на английском языке): Czepiel, John A., *Competitive Marketing Strategy*.

9. Матрица SPACE (The SPACE Matrix)

Матрица SPACE — ценный метод анализа конкурентного положения компании. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев. Например, в группу "конкурентные преимущества" войдут такие критерии, как доля рынка, качество продукта, его жизненный цикл и другие. Каждый из них авторы методики предлагают оценивать по шестибалльной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя

После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил. Таким образом, стратегическое положение компании, в общем, классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна), конкурентное,

консервативное (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны) или оборонительное. Матрица SPACE может быть использована самостоятельно или как основа для другого анализа (например, SWOT-анализа, отраслевого анализа или оценки стратегических альтернатив).

Рекомендуемая литература (на английском языке): Radder, Laeticia, 'The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition.

10. Матрица BCG

Данная матрица представляет собой простую матрицу 2x2, в которой доля рынка и его рост пересекаются, формируя четыре квадрата: "звезды" (большая доля / высокий рост), "трудные дети" (малая доля / высокий рост), "дойные коровы" (большая доля / низкий рост) и "собаки" (малая доля / низкий рост). В зависимости от комбинации доли и роста рынка для каждого квадрата подбирается индивидуальная стратегия.

Если у компании есть несколько продуктов, то на основании этой классификации она определяет общее состояние своего портфеля и может определить, как перенаправить свои усилия и ресурсы из слабых мест в точки роста.

Одна из возможных стратегий — постоянно создавать продукты, пользующиеся спросом. Деньги, вырученные за счет таких популярных товаров, можно инвестировать в "трудных детей" с тем, чтобы добиться их превращения в "звезды". По мере созревания рынка звездочки становятся популярными "дойными коровами", и процесс повторяется.

Автор концепции. Авторство этой методики принадлежит Брюсу 'ендерсону и консультационной компании The Boston Consulting Group, разработавшим ее в середине семидесятых.

Рекомендуемая литература (на английском языке): подборка статей на сайте http://www.bcg.com/this_is_bcg/mission/growth_share_matrix.html

11. Матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG)

Новая матрица BCG — средство оценки количества возможностей выделиться и получить конкурентное преимущество. Эта матрица является ответом на критику в адрес первоначальной бостонской матрицы, которая концентрировалась на оценке внутренних факторов и не могла отобразить изменения внешней бизнес-среды.

В рамках новой матрицы учитываются такие критерии, как масштабы потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое) и количество путей достижения потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое). Ячейки матрицы дифференцируют отрасли на "объемные", "тупиковые", "слабоконцентрированные" и "специализированные".

Доля рынка и доходность предприятий "объемных отраслей" увеличиваются пропорционально друг другу. Они оправдывают стремление к лидерству по доле рынка и стратегию сокращения издержек.

Доходность "тупиковых предприятий" не зависит от размера компании. В таких отраслях разница между наиболее и наименее доходными предприятиями будет относительно невелика.

"Слабоконцентрированные предприятия" — те, доходность которых не зависит от доли на рынке и их размера. "Специализированные предприятия" характеризуются тем, что малые предприятия, которые отличаются от конкурентов за счет продвижения определенной стратегии, чаще всего становятся самыми доходными.

Рекомендуемая литература (в переводе на русском языке): Филипп Котлер, "Маркетинг менеджмент" (Издательство: Питер, 2003 г.).

12. Матрица GE/McKinsey (для анализа хозяйственного портфеля)

Этот многофакторный подход к стратегиям на основе структуры портфеля активов является еще одним ответом на матрицу BCG. Критериями этой двухмерной матрицы являются привлекательность отрасли и устойчивость предприятия, которые зависят от множества факторов. Оба показателя подразделяются на три части, в результате чего на выходе мы получаем девять ячеек (см. рис. 3).

По каким принципам оцениваются привлекательность отрасли и устойчивость предприятия? GE и McKinsey разработали список критериев, который, однако, не является исчерпывающим (см. рис. 4).

Вне зависимости от выбранных критериев, по ним должна быть произведена оценка, позволяющая определить степень привлекательности отрасли и значимость преимуществ предприятия. Круги, обозначающие отдельные стратегические бизнес-единицы портфеля компании заносятся в матрицу в зависимости от их расположения на осях устойчивости предприятия и привлекательности отрасли. Размер кругов пропорционален размерам отрасли, а части круга, находящиеся в тени, пропорциональны доле стратегической бизнес-единицы в масштабах отрасли, в которой она конкурирует.

Для изучения текущего положения компания может поместить в матрицу свой товар или предприятие. Прогнозы на будущее можно сравнить с текущим положением и таким образом определить разницу между желаемыми и возможными результатами. Для всех комбинаций привлекательности рынка и конкурентного преимущества можно подобрать как минимум одну стратегию. В зависимости от результатов анализа у компании имеется четыре варианта стратегий: инвестиции в сохранение, инвестиции в развитие, инвестиции в восстановление и инвестиции в самоустранение. Рынки товаров, характеризующиеся и хорошей привлекательностью, и устойчивостью предприятия, наиболее перспективны для получения прибыли.

Рекомендуемая литература: С. А. Попов, "Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. Стратегическое управление" (Издательство: "Инфра-М", 1999 г.).

13. Матрица направленной политики (или матрица Shell)

В 1975 году компания Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную матрицу 3x3, получившую название матрицы направленной политики (directional policy matrix). В ее основе лежат два показателя: перспективы торгово-промышленного сектора и конкурентное положение компании в секторе .

Каждой позиции матрицы соответствует набор возможных стратегий:

- "Лидер бизнеса" — продолжать инвестирование в бизнес;
- "Стратегия роста" — стараться сохранить занимаемые позиции;
- "Стратегии генератора денежной наличности" — делать незначительные инвестиции, извлекая из них максимальный доход;
- "Стратегия усиления конкурентных преимуществ" — инвестировать, если бизнес-область является многообещающей (при этом необходимо учитывать: чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции);
- "Продолжать бизнес с осторожностью" — вкладывать деньги в мероприятия с низкой долей риска и небольшими порциями;
- "Стратегии частичного свертывания" — стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль и отказаться от дополнительных инвестиций;
- "Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство" —

поскольку в этом положении организация терпит убытки, рекомендуется полностью избавиться от такого бизнеса;

- "Стратегия свертывания бизнеса" — продумать возможность продажи бизнеса с тем, чтобы впоследствии использовать полученные ресурсы для освоения более перспективных рынков.

Перспективы торгово-промышленного сектора — потенциал роста и доходности торгово-промышленного сектора, в котором работает коммерческая единица. Данная матрица дифференцирует три уровня перспективности торгово-промышленных секторов (привлекательный, средний и непривлекательный) и три уровня конкурентоспособности компании (высокий, средний и низкий).

Имеются стратегические рекомендации для коммерческих единиц каждой из девяти ячеек матрицы. Матрица обеспечивает гибкость выбора факторов, значимых для определенной отрасли при оценке перспектив торгово-промышленного сектора и конкурентного положения. Перспективы торгово-промышленного сектора оцениваются по темпам роста рынка, качеству рынка, ситуации в отрасли и факторам бизнес-среды. Конкурентное положение оценивается на основании положения на рынке, исследований и разработок товаров и производственного потенциала. Отличие данной матрицы от матрицы GE и McKinsey заключается в том, что первая больше внимания уделяет привлекательности конкретного рынка, а не индустрии в целом.

Рекомендуемая литература (на английском языке): Hichens, R.E., Robinson, S.J.Q, and Wade, D.P. (1978), "The directional policy matrix: tool for strategic planning".

14. Концепция стратегического планирования Abell

Ядром любой деловой стратегии является определение рынка. Рынок можно характеризовать по-разному: в зависимости от характеристик товара, типа сбыта брендового товара, определенного расположения или плана продаж. От определения рынка во многом зависит его размер. Традиционно, границы рынка определяются пределами распространения товарного рынка. В последние годы, воспринимать определение рынка просто как подбор товара для определенных рынков считается некорректным. Напротив, товар можно считать материализацией определенной технологии для конкретного применения какой-либо группой клиентов. Таким образом, границы рынка определяются выбором по этим трем категориям. Они также зависят от пяти факторов воздействия бизнес-среды: технологических изменений, развития товара с ориентацией на рынок, изменения цены и ограниченности поставок, социальных, законодательных тенденций и политики правительства, а также от конкуренции на внешних рынках. Процесс приспособления и распространения лежит в основе освоения новых групп клиентов. Процесс систематизации приводит к появлению многофункциональных товаров. И, наконец, изменение технологического фактора определяется процессом внедрения технологий.

Автор концепции. Автором данной концепции является профессор Дерек Абелль (ныне — президент Европейской школы менеджмента и технологий ESMT), выдвинувший ее в 1980 году в книге "Определяя бизнес: точка отсчета в стратегическом планировании".

Рекомендуемая литература: "Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг" (Издательство: Питер, 2001 г.).

15. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера

Это, пожалуй, одна из самых известных маркетинговых моделей. В рамках данной типологии 'илипп отлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, новичок, ведомый или "нишевик". Каждому из них мэтр маркетинга

предписывает особый стиль поведения на рынке.

Стратегии лидера рынка. Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибуции и интенсивности продвижения. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости.

Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути:

- увеличения общего спроса на рынке;
- защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий;
- и/или еще большего увеличения доли своего присутствия на рынке, даже если размеры рынка не меняются.

Стратегии новичка рынка. В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования. наступательным стратегиям относятся:

- лобовая атака (направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);
- фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента);
- окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла; обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника);
- удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки — например, налаживает дистрибуцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации);
- технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии);
- партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

Стратегии "ведомого". Ведомые, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Это вовсе не означает, что ведомый пассивен или является точной копией лидера.

Характерные стратегии ведомых:

- клонирование и паразитическое существование за счет лидера;
- имитация, определенное подражание лидеру с сохранением индивидуально оформленной рекламы, самостоятельного ценообразования и т.д.;
- приспособленчество, заимствование товаров лидера — возможно, с его последующим

улучшением.

Стратегии нишевика. Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям.

Компании, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков.

Ключевой момент — узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.

Рекомендуемая литература (в переводе на русском языке): Филипп Котлер, "Маркетинг менеджмент" (Издательство: "Питер", 2003 г.).

16. Жизненный цикл товара

Классическая концепция жизненного цикла товара основана на природной последовательности: биологическое рождение — рост — зрелость — упадок. —разу после выхода товара на рынок продажи растут медленно. На стадии роста товар быстро принимается рынком, и прибыль значительно увеличивается. Стадия зрелости характеризуется замедлением роста продаж за счет того, что товар уже принят большинством потенциальных покупателей. Во время упадка наблюдается снижение уровня продаж и уменьшение прибыли за счет роста конкуренции.

Классические представления о жизненном цикле продукта можно охарактеризовать следующим образом:

- 1) жизнь любого товара ограничена;
- 2) история продаж определяется S-образной кривой до тех пор, пока продажи не выровняются;
- 3) различные стадии отмечаются точками перегиба кривой продаж;
- 4) жизнь товара можно продлить путем выявления новых потребителей или способов применения, а также, вынудив имеющихся потребителей увеличить объемы потребления;
- 5) прибыльность единицы товара сначала увеличивается, затем падает по мере последовательного и неизбежного перехода на новую стадию.

Каждая стадия индивидуальна и ставит особые задачи перед компанией-производителем. Следовательно, участники рынка должны постоянно приспосабливать свою маркетинговую политику к возрастным потребностям своих брендов.

Автор концепции. История этой модели восходит к 1965 году, когда Теодор Левит опубликовал в журнале Harvard Business Review статью под названием "Используйте жизненный цикл продукта". Идеи о том, как именно его использовать, не иссякают по сей день.

Рекомендуемая литература: "Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг" (Издательство: "Питер", 2001 г.). От издателя: "В этой книге представлены поистине легендарные произведения, оказавшие значительное влияние на развитие и становление маркетинга как науки. Здесь вы найдете статьи и таких известных отечественному читателю ученых, как Филипп Котлер, Теодор Левитт, Майкл Портер, и тех, кто пока еще не издавался в России, но безусловно признан классиком на Западе. Хотя впервые этот сборник вышел двадцать пять лет назад и выдержал уже восемь переизданий,

содержащиеся в нем работы ничуть не потеряли своей актуальности".

17. Эволюционная модель жизненного цикла товара

В отличие от предыдущей, в этой модели в качестве основы теории жизненного цикла используется понятие биологической эволюции. С помощью эволюции описываются следующие постепенные, непрерывные изменения:

- общие;
- вызванные силами репродукции, селекции и покоя, направленности;
- запланированные.

Изменение товара несомненно имеет общий характер и характеризует направленность, если сопровождается расширением ассортимента, увеличением эффективности и усложнением товара. Эволюционный подход динамичен и не ограничивается временем и, таким образом, противопоставляется классическому жизненному циклу. Товару не обязательно проходить все стадии в заранее определенном порядке. Развитие товара является функцией взаимодействия товара с внешним миром, а компания не просто реагирует на внешние изменения, но и активно участвует в процессе.

Рекомендуемая литература (на английском языке): Czepiel, John A., *Competitive Marketing Strategy*.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

Базовый

5.2.1. Контрольная работа

Примерный перечень тем

1. Анализ отрасли "Электроэнергетика"

Примерные задания

Выполнить анализ отрасли.

1. Самостоятельно собрать необходимую информацию. Составить перечень исходных данных для анализа. Научиться пользоваться информационно-справочной литературой и интернет ресурсами.

2. Обработать собранную информацию. Составить аналитические таблицы, графики.

3. Составить пояснительную записку к имеющемуся материалу. Записку закончить выводами о состоянии отрасли и ее инвестиционной привлекательности.

Сбор информации для проведения анализа

Для проведения анализа рекомендуется использовать данные статистических сборников, материалы отраслевых журналов, интернет ресурсы.

Самостоятельно сформировать таблицы исходных данных для анализа отрасли. Заполнить таблицы. Провести обработку данных используя методы статистики.

Анализ текущего состояния отрасли

Проанализируйте текущее состояние отрасли, опишите основные подотрасли, фирмы .
Описание отрасли должно включать в себя:

- Описание сектора экономики, к которому относится ваша отрасль, т.е. производство, распределение (оптовая или розничная торговля) или услуги.
- Перечень товаров или услуг, предлагаемых отраслью.
- Описание географии отрасли: местная, региональная, национальная или международная. Она определяется рынками, на которых основные конкуренты предлагают свои товары или услуги, а не величиной отдельных фирм и масштабами их деятельности.
- Оценку уровня конкуренции в отрасли
- Объемы производства и темпы развития отрасли
- Определите текущие масштабы отрасли. Для этого используйте публикуемые данные и консультации экспертов. Затем оцените объем производства отрасли в стоимостном выражении или в натуральных единицах за год. На основе этих данных определите годовые темпы роста отрасли.
- Ключевые факторы роста
- Ключевые факторы роста - это тенденции и условия, которые не контролируются данной отраслью или входящими в нее предприятиями. Существуют важные факторы, которые определяют для данной отрасли размеры рынка и уровень спроса. Кроме того, существуют и такие вторичные факторы, которые оказывают сильное воздействие на первичный спрос.
- Сезонные изменения
- Сезонность - это распределение деловой активности на протяжении года. Определите структуру сезонных колебаний в отрасли и распределение объемов продаж в течение года.

Жизненные циклы отрасли

При оценке "жизненного цикла" следует помнить, что вы рассматриваете отрасль в целом. В развитии отрасли можно выделить четыре довольно продолжительные стадии: зарождение, рост, зрелость и старение. Эти фазы отображают "жизненный цикл"

Характеристика и динамика финансовой деятельности

Необходимо дать характеристику финансовой деятельности всей отрасли. Привести показатели деятельности отрасли . Их динамику.

Сделать вывод о привлекательности отрасли и приоритетных направлениях ее развития, возможных структурных изменениях.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.2. Домашняя работа

Примерный перечень тем

1. Оценка конкурентных преимуществ генерирующих компаний

Примерные задания

« Оценка конкурентных преимуществ предприятий атомной энергетики»

Задание:

1. Внимательно прочтите текст.
2. Подробно опишите определение конкурентных преимуществ предприятий отрасли, в чем они проявляются, какие формы имеют?.

3. Какие методы стратегического анализа вы предполагаете использовать? Приведите краткую характеристику этих методов.

4. Используя выбранные методы (метод) выполните сравнительный анализ генерирующих предприятий атомной энергетики, гидроэнергетики, тепловых электростанций

Ситуация к теме «Оценка конкурентных преимуществ предприятий атомной энергетики» (составлено по материалам дипломного проекта Д.Рик)

«Выдача мощности действующим энергоблоком №3 Белоярской АЭС осуществляется в сети 220 и 110 кВ региональной энергетической компании АО «Свердловэнерго», которая обеспечивала производство, распределение и сбыт электрической и тепловой энергии на территории Свердловской области в 2000 г..

Конкурентами Белоярской АЭС являлись действующие на территории Свердловской области тепловые электростанции. Кроме энергоблока №3 Белоярской АЭС установленной мощностью 600 МВт, на территории Свердловской области действовали 5 ГРЭС и 3 ТЭЦ суммарной установленной мощностью 8364 МВт. В качестве внешнего энергоисточника АО «Свердловэнерго» использовало транзит электроэнергии из энергоизбыточной Тюменской области в энергодефицитные области и республики Уральского региона, а также в Европейскую часть России.

На действующих в Свердловской области ГРЭС и ТЭЦ эксплуатировалось технологическое оборудование с высокой степенью износа. В 2000 году был выработан проектный эксплуатационный ресурс 54 турбин из 76 и 78 парогенераторов из 117. В категорию полностью амортизированных перешли Верхне-Тагильская и Средне-Уральская ГРЭС. Исчерпание проектного эксплуатационного ресурса всех энергоблоков наиболее мощной Рефтинской ГРЭС возможно за пределами 2004 года.

Действующие в Свердловской области ГРЭС и ТЭЦ потребляли органическое топливо, которое поступало в Свердловскую область преимущественно из соседних областей и государств, а именно:

- природный газ из Тюменской области через коммуникации РАО «Газпром»,
- экибастузский бурый уголь из Казахстана по железной дороге.

Вследствие допущенных в 1998 – 2000 годах перебоев и ограничений поставок органических топлив на ГРЭС и ТЭЦ Свердловской области происходили локальные вынужденные ограничения снабжения потребителей электрической и тепловой энергией, распространявшиеся на потребителей, которые аккуратно расплачивались за потребленную энергию.

С учетом вышеприведенных обстоятельств сооружение и ввод в эксплуатацию энергоблока №4 Белоярской АЭС позволят уменьшить зависимость Свердловской области от поставок органических топлив извне, т.е. повысить энергетическую безопасность Свердловской области. Согласно проекту среднегодовой отпуск электроэнергии энергоблоком №4 Белоярской АЭС в установившемся режиме его эксплуатации составит 5,522 млрд. кВт-час или не менее 12% от общего потребления электроэнергии в Свердловской области с учетом его прогнозируемого увеличения до 46 млрд. кВт-час (от минимального уровня 33,1 млрд. кВт-час в 1998 году).

Теоретически потенциал выработки электроэнергии атомными электростанциями в настоящее время составляет 154 млрд. кВт*ч при коэффициенте использования установленной мощности (КИУМ) в 83%. В 2002г. выработано 135 млрд кВт*ч, то есть

ресурс атомной энергетики составляет еще примерно 20 млрд. кВт*ч. Еще 8 млрд. кВт*ч может быть получено за счет модернизации турбогенераторов.

За последние 3 года эффективность работы российских АЭС увеличивалась достаточно быстрыми темпами: в 2001г среднее значение КИУМ составляла 69,1% , в 2002 году –70,3%, в 2003 году планировалось увеличить КИУМ до 73%. Задача следующих 3 лет – довести значение КИУМ до 82 %. Это достаточно сложно, но абсолютно необходимо. Увеличение КИУМ возможно за счет снижения потребления на собственные нужды АЭС. С 1998 года затраты электроэнергии на собственные нужды АЭС снизились с 7,8% до 7 %. Однако при проектировании АЭС был заложен уровень собственных нужд в 6%.

Современное состояние отрасли – это промежуточная точка между прошлым и будущим. И давать ей оценку надо исходя из истории мирной атомной энергетики, которую можно разделить на несколько периодов. Первый – социалистический, спецификой которого явилось плановое хозяйство, приоритетные поставки. Следующий, чернобыльский, привел ко многим изменениям в отрасли, в основном, к отрицательным. Третий пришелся на время неплатежей, когда атомная энергетика выжила за счет своих внутренних ресурсов. А нынешний, четвертый период, связан, как принято говорить, с ренессансом атомной энергетики, активной инвестиционной политикой.

Атомная энергетика изначально обладала достаточно большим запасом прочности, который хотя и сократился за период неплатежей, остается весьма значительным. Свидетельство тому – улучшение год от года показателей безопасности эксплуатации атомных станций, происходившее независимо от финансовой ситуации.

К перспективам развития атомной энергетики, во первых, относится повышения эффективности эксплуатации действующих АЭС. К этому относится снижение издержек производства электроэнергии и тепла. Экономия, снижение издержек и рост эффективности производства при безусловном приоритете безопасности – это абсолютные приоритеты этого года и последующих лет.

Сейчас на отечественных АЭС в 5 раз меньшая производительность труда по сравнению с европейскими странами. В отрасли 2500 человек занято материально техническим снабжением – это результат времен бартера и взаимозачетов. Численность ремонтного персонала также чрезмерно велика и составляет 17000 . Это большой резерв снижения издержек, но для его реализации необходима мотивация персонала, руководителей и жесткая кадровая политика. Максимальное удержание издержек это ключевая задача нового менеджмента в единой генерирующей компании.

Правительством принята программа «Энергоэффективная экономика», которая устанавливает контрольные цифры выработки электроэнергии АЭС: 174 млрд. кВт*ч в 2005 году и 212 млрд. кВт*ч в 2010 году. Даже при пессимистическом прогнозе рост потребления электроэнергии на 1,5 % в год для атомной энергетики ставится задача увеличения производства электроэнергии на 5 % в год до 2010 года. При этом увеличение доли АЭС в европейской части России в 2005 году – до 24%, в 2010- до 30 % .

Для решения этих задач помимо увеличения КИУМ действующих АЭС нужно вводить новые генерирующие мощности. Еще одно условие –продление срока эксплуатации энергоблоков первого поколения на 15 лет сверх назначенного при безусловном повышении их безопасности на 1,5-2 порядка по вероятности повреждения активных зон.

По своим принципиальным особенностям и перспективным возможностям реакторы на быстрых нейтронах относятся ко второму поколению атомных энергетических установок. Они должны явиться основой развития атомной энергетики будущего. Опыт сооружения и эксплуатации опытно-промышленных реакторов на быстрых нейтронах, как у нас в стране, так и за рубежом, положителен. Можно сделать следующие выводы:

- основные инженерно-технические вопросы создания реакторов на быстрых нейтронах решены. Нет проблем в промышленном использовании нового, ранее не употреблявшегося теплоносителя - расплавленного натрия. Технологичность изготовления и монтажа оборудования - хорошая;
- Высокие эксплуатационные качества и надежность РБН;
- величина коэффициента использования мощности для реактора БН-600 около 73%;
- на хорошем уровне безопасность РБН. Радиоактивные выбросы на РБН во всех режимах, включая перегрузку, а так же при имевших место не регламентных ситуациях, были значительно ниже нормы.»

LMS-платформа – не предусмотрена

5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.3.1. Зачет

Список примерных вопросов

1. Стратегическое поведение энергокомпании. Сущность стратегии.
2. Стратегия и бизнес-модель энергокомпании. Обзор бизнес-моделей передовых генерирующих компаний.
3. Основные методы и инструменты стратегического анализа.
4. Особенности стратегического процесса в генерирующей энергокомпании.
5. Особенности стратегического процесса на предприятии электрических сетей.
6. Особенности стратегического процесса в энергосбытовой компании.
7. Особенности стратегического процесса в энергосервисном бизнесе.
8. Техническая стратегия энергокомпании. Прогрессивные технические решения.
9. Проблема кадров в энергетических компаниях. Прогрессивные корпоративные системы работы с кадрами.
10. Направления диверсификации энергетического бизнеса.
11. Особенности управления проектами в энергокомпаниях. Реконструкция и модернизация энергообъектов.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направления воспитательной деятельности сопрягаются со всеми результатами обучения компетенций по образовательной программе, их освоение обеспечивается содержанием всех дисциплин модулей.