

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ-ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Методические указания по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» содержат задания и методику выполнения практических работ, а также ситуации для анализа в группах.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области организации и проведения научных исследований и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель:

д. э. н., профессор Е.В. Бережная

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
Практическая работа 1	5
Практическая работа 2	8
Практическая работа 3	10
Практическая работа 4	12
Практическая работа 5	19
Практическая работа 6	22
Практическая работа 7	28
Практическая работа 8	33
Практическая работа 9	38
Практическая работа 10	38
Практическая работа 11	52
Практическая работа 12	54
Практическая работа 13	55
Практическая работа 14	75
Практическая работа 15	79
Практическая работа 16	82
Практическая работа 17	89
Практическая работа 18	89

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Стратегический анализ в управлении организацией» является дисциплиной по выбору в профессиональной подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) Менеджмент организации.

Практическая работа студентов над изучением дисциплины, способствует углублению знаний, получаемых в процессе лекционных занятий, их систематизации, развивает способности студентов по повышению уровня знаний, умений и навыков в решении сложных вопросов, проблем в профессиональной деятельности.

Задачи курса:

- формирование системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как элементе стратегического менеджмента, концепциях, методологии и основных направлениях, и тенденциях развития этой науки;

- усвоение понятийного аппарата, функций, задач, объектов, моделей и методов стратегического анализа;

- обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации в конкурентной среде в условиях "новых вызовов", неопределенности и турбулентности;

- понимание базовой схемы (технологии) стратегического анализа организации;

- изучение основных методов и технологий стратегического анализа;

- понимание особенностей разработки стратегий организации и владение соответствующими специфическими инструментами;

- знакомство с моделями поддержки принятия стратегических решений и развитие умений их применения в организациях.

Практическая работа 1

СУЩНОСТЬ И МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Цель занятия – изучить виды современного стратегического анализа, их классификацию.

Планируемые результаты обучения:

знает сущность и место стратегического анализа в системе стратегического управления организацией виды стратегического анализа

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Стратегический анализ представляет собой процесс выявления и изучения стратегически важных факторов внешней и внутренней среды, формулирование альтернативных стратегий и стратегических решений, их анализ и выбор варианта, наиболее адекватного сложившейся ситуации.

В системе научных знаний стратегический анализ занимает двойственное положение. С одной стороны, он является одним из видов экономического анализа, наряду с текущим и оперативным, а с другой стороны, выступает этапом процесса стратегического управления.

Существуют альтернативные точки зрения относительно положения стратегического анализа в системе стратегического управления: а) стратегический анализ является первым этапом процесса стратегического управления, предшествующим разработке миссии и целей {Стратегический анализ-Миссия-Цели....}; б) стратегический анализ должен осуществляться после формулирования миссии и постановки целей (Миссия-Цели-Стратегический анализ...); в) стратегический анализ занимает промежуточное место между формулированием миссии и постановкой целей (Миссия-Стратегический анализ-Цели...).

Цель стратегического анализа — сбор информации о внутренней и внешней среде организации для оценки вариантов стратегии и определения стратегических целей, а также нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Основные задачи стратегического анализа: оценка состояния внешней и внутренней среды организации; обоснование стратегических планов; оценка перспектив их

выполнения; предоставление информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений.

Основные стадии стратегического анализа: анализ ретроспективы (прошлого), прогноз (оценка) перспектив, анализ будущего, выработка управляющих воздействий и формулирование альтернатив развития, новые прогнозные расчеты, выбор из альтернатив наилучшего варианта развития, выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития.

В зависимости от сложности рассматриваемых процессов и явлений стратегический анализ может быть частным и комплексным.

В зависимости от объекта анализа выделяют стратегический анализ внешней и внутренней среды. Стратегический анализ внешней среды делится на стратегический анализ макроокружения и стратегический анализ микроокружения.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и место стратегического анализа в системе стратегического управления организацией
2. Цель, задачи стратегического анализа
4. Принципы стратегического анализа
3. Виды стратегического анализа

Практические задания

Для данного занятия задания не предусмотрены

Задания для самостоятельной работы

Написать реферат и подготовить мультимедийную презентацию по темам:

1. Место и роль современного стратегического анализа в управлении предприятием
2. Классификация видов стратегического анализа

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 2 ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Цель занятия – изучение информационной базы стратегического анализа

Планируемые результаты обучения:

знает источники информации для проведения стратегического анализа, организацию проведения сбора стратегической информации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического

анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

- способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;
- обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Разработка стратегии предприятия требует сбора и анализа большого объема информации. Источники информации условно можно разделить на внешние и внутренние.

К внешним источникам относятся:

- обзоры рынка;
- аналитические статьи;
- реклама;
- статистика;
- базы данных;
- оценки экспертов;
- информация об уже проведенных исследованиях.

В число внутренних источников информации входят:

- бухгалтерская финансовая отчетность;
- данные управленческого учета;
- статистика производства, продаж, качества;
- отчет о проведенных ранее обследованиях;
- различные статистические данные и пр.

О каждом из перечисленных и других видах информации и об их использовании студенты могут прочитать в [1,2,3,4,5] и др.

Для сбора стратегической информации могут проводиться специальные исследования, основными этапами которых выступают: разработка общей концепции исследования; разработка плана исследования; проведение исследования; оценка эффективности исследования; представление результатов исследования руководству или заказчику

Процесс стратегического анализа начинается с определения основных элементов внешней и внутренней среды организации. Затем из этих элементов выбирают наиболее важные, которые называются *критическими точками*. У каждой организации есть свой, специфический комплекс критических точек, который зависит от размеров организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей. Определяются не только критические точки внешней и внутренней среды, но и круг вопросов, которые рассматриваются при изучении каждой из них.

После выявления критических точек проводится сбор информации о них. Он может осуществляться различными субъектами:

- сотрудниками различных подразделений организации (планово-экономического отдела, отдела маркетинга, отдела кадров и т.д.);
- сотрудниками специализированных организаций, в том числе консалтинговых компаний, научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений и т.д.

Консалтинговые компании могут иметь различную специализацию:

- собирающие и продающие стандартную информацию по тем или иным темам;
- выполняющие исследования по индивидуальным заказам;
- узкоспециализированные компании, занимающиеся, например, проведением телефонных опросов или формированием выборки.

При отсутствии готовой информации по той или иной теме проводят специальные исследования для ее формирования.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Информационная база стратегического анализа.
2. Организация проведения сбора стратегической информации

Практические задания

Задание 1. Составьте списки факторов, которые должны быть рассмотрены в процессе стратегического анализа для:

- сельскохозяйственного предприятия, занимающегося производством зерновых культур и подсолнечника;
- элеватора;
- консервного завода;
- торгового предприятия;
- транспортного предприятия;
- строительной компании

Есть ли в составленных вами перечнях факторы, общие для разных организаций? Какие это факторы?

Задание 2. Распределите факторы, включенные вами в список для проведения стратегического анализа в предыдущем задании, на две группы: факторы внешней и внутренней среды. Выберите из них те, которые, на ваш взгляд, являются критическими точками для рассматриваемых предприятий.

Задание 3. Составьте список источников, которые могут быть использованы для сбора информации об одной из определенных вами критических точек.

Задание 4. Составьте перечень ресурсов, которые вам потребуются для сбора информации о выбранной критической точке.

Задания для самостоятельной работы

Написать реферат и подготовить мультимедийную презентацию по теме: Информационное обеспечение стратегического анализа процессов функционирования и развития предприятия

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 3

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия – формирование навыков практического применения методов стратегического анализа для разработки миссии и целей организаций

Планируемые результаты обучения:

Имеет навыки практического применения построения дерева целей, целевого портрета организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Процесс определения целей можно разбить на ряд последовательных шагов:

1. Определение миссии (философии) бизнеса.
2. Установление долгосрочных общих целей на плановый период.
3. Определение конкретных целей (задач).

Миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации.

Считается, что *формулировка миссии* должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать следующие аспекты:

- 1) круг удовлетворяемых потребностей;
- 2) характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;
- 3) перспективы роста бизнеса.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании.

Форд — (начало XX в.) — "Предоставление людям дешевого транспорта".

Кодак — "Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении".

«Два века традиций — гарантия качества» (Фольгопрокатный завод, Санкт-

Петербург).

«Мы работаем на рынке весоизмерительного оборудования» («Тенро», г. Кемерово).

«На шаг впереди спроса» (Камышинский ХБК, Волгоградская область).

«Мы не просто продаем технику. Наша главная задача — предложить решение проблем для вашего бизнеса» («Лайке», г. Новосибирск).

Миссия должны быть обоснована. Для формулирования миссии и ее обоснования необходимо использовать следующую таблицу 1.

Таблица 1 – Составляющие миссии _____
(наименование предприятия)

Фактор миссии	Описание фактора миссии	Обоснование пункта миссии
Описание продуктов и услуг		
Характеристика рынка		
Технологии		
Области постановки целей		
Внутренняя концепция предприятия		
Внешняя концепция предприятия		
Философия предприятия		

На этапе формирования миссии и целей организации необходимо построить *целевой портрет* (рис. 1) или *дерево целей* (рис. 2).

Цели организации вытекают друг из друга, образуя своего рода «дерево», от "ствола" которого отходит несколько крупных "веток" символизирующих ключевые цели по таким важнейшим функциональным подсистемам, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Они в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим целям до той поры, пока последним элементом каждой цепочки станет задача. Цели могут находиться друг с другом в отношении иерархической соподчиненности, то есть цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня. Задачей данного метода является определить какие из возможных характеристик деятельности организации следует использовать в качестве целей и разработать систему критериев, а также построение иерархии целей.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг к другу.

Эффективное применение данных методов требует от руководителя высокого профессионализма. Правильная установка целей работникам возможна при хорошем знании ими общих целей организации.

Очень часто при постановке стратегических целей менеджеров смущает серьезный разрыв между тем, что они «намечали», и тем, что получилось на самом деле. Слишком серьезное восприятие такого разрыва приводит к «приземленности» при выборе целей и к неуверенности при их достижении.

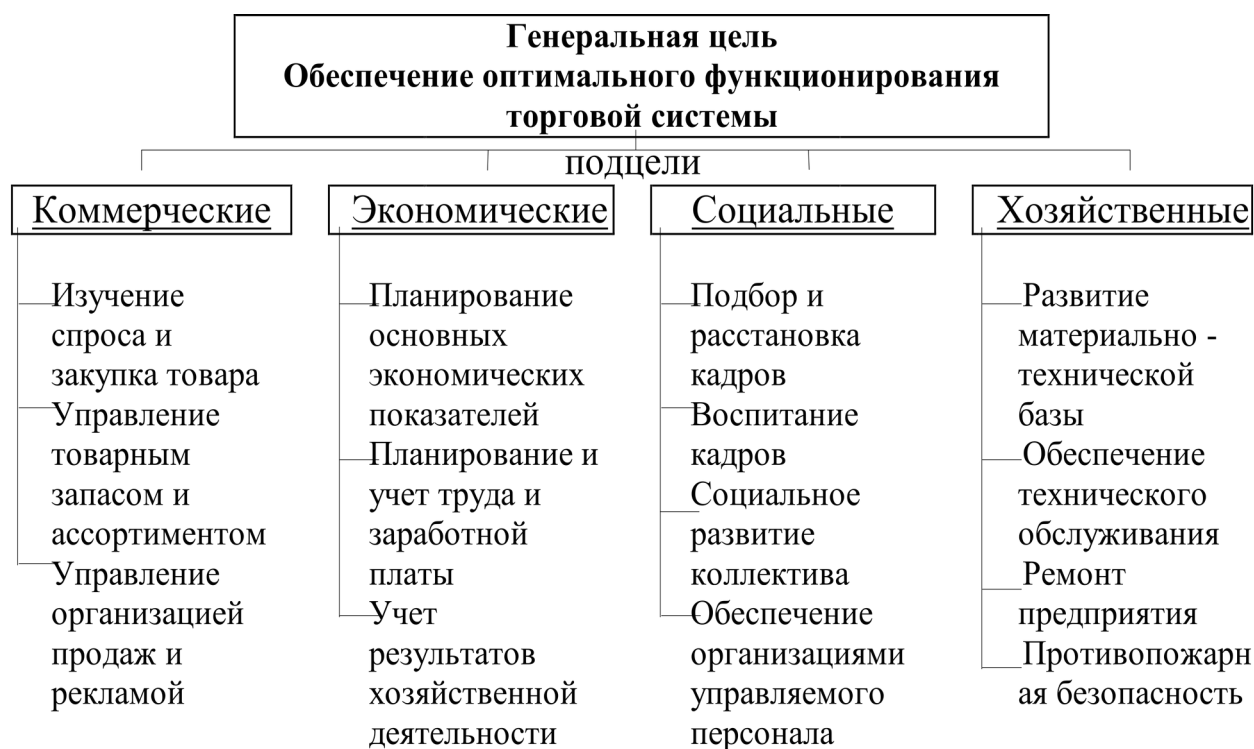


Рисунок 1 – Целевой портрет

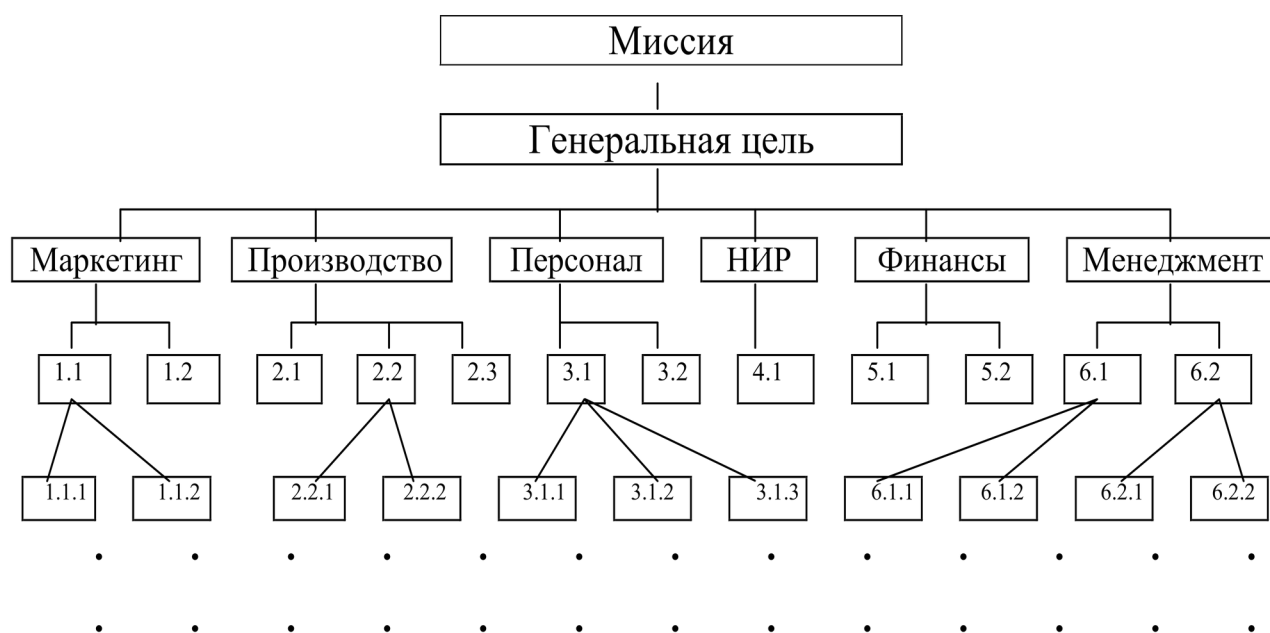


Рисунок 2 – Дерево целей организации

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Миссия организации
2. Целевой портрет

3. Дерево целей

Практические задания

Задание 1. Проанализируйте составляющие миссии Макдоналдс: «Мы быстро обслуживаем клиентов ограниченным набором горячей, вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру» в виде таблицы 1.

Задание 2. Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности.

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка волос и другие услуги	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Высшее учебное заведение		
Производство мебели		

Задания для самостоятельной работы

Задание. Выбрав в качестве объекта исследования предприятие (организацию), необходимо выполнить построение целевого портрета и дерева целей

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 4

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА LOTS ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЗИЦИИ БИЗНЕСА

Цель занятия – изучение метода LOTS

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития

организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности.

Обсуждение включает 9 этапов и касается:

1. Существующего положения
2. Стратегии
3. Долгосрочных целей
4. Краткосрочных целей
5. Методов и объектов анализа
6. Кадрового потенциала
7. Планов развития
8. Организации менеджмента
9. Отчетности.

При реализации этих этапов могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. При этом конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Методика LOTS
2. Особенности применения метода LOTS для различных объектов (компаний, подразделения или индивидуума).

Практические задания

Задание. Будущему выпускнику вуза необходимо планировать свое будущее и формировать жизненную стратегию. С помощью метода LOTS возможна выработка позиции, которая позволит студенту старшего курса правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром и достигать свои цели. Примените методику LOTS для решения этой задачи. Результаты представьте в таблице 1.

Таблица 1 – Метод LOTS для выработки позиции студента старшего курса

<i>Уровень</i>	<i>Результаты анализа по методу LOTS</i>
Существующее положение	
Стратегия	
Долгосрочные цели	
Краткосрочные цели	
Методы и объекты анализа	
Кадровый потенциал	
Планы развития	
Организация менеджмента	

Задания для самостоятельной работы

Задание. Выбрав в качестве объекта исследования предприятие (организацию), необходимо применить методику LOTS для достижения цели организации

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 5 МЕТОД GAP-АНАЛИЗА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ

Цель занятия – изучить методику применения GAP-анализа

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

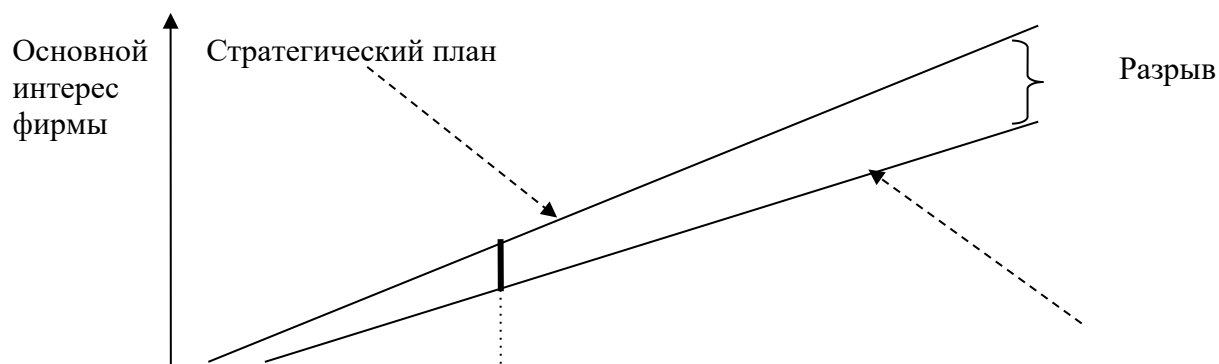
– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Метод «GAP-анализ» разработан в Стенфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой сочетание методов разработки стратегии и методов управления, позволяющих привести цели в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Анализ разрыва – простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его задача – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, то установить, как его "заполнить" (рис. 1).



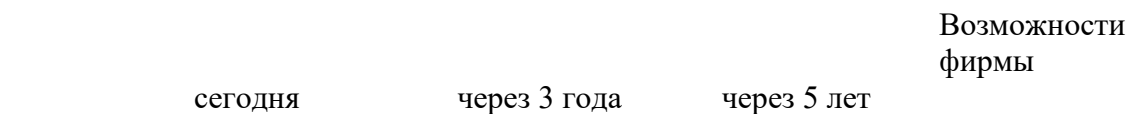


Рисунок 1 – Схема GAP-анализа (анализ разрыва или анализ опыта)

Данный метод применяется на этапе формирования миссии и целей предприятия для прогнозирования деятельности организации и получения научно обоснованных тенденций развития основных показателей. Достоинством данного метода является простота выполнения, метод GAP является организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью. Основной недостаток – метод предполагает детальное знание целей предприятия, возможностей, ресурсов, возможных инвестиций.

Подробно реализация метода GAP-анализа рассмотрена в [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Метод GAP-анализа и его применение на этапе формирования миссии и целей предприятия
2. Использование в методике GAP анализа трендовых моделей

Практические задания

Задание. Организация занимается производством молока и молочных продуктов. Объем производства продукции в денежном выражении представлен в таблице:

Таблица – Объем производства продукции организации

Годы	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Шифр года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем производства продукции, млн.т	280	330	360	370	375	380	394	399	400	450

На 2020 г. руководство предприятия планирует достичь объема производства продукции 500 млн. руб. Разработать комплекс стратегических решений с помощью GAP-анализа.

Задание для научного проекта

Для обоснования стратегических целей организации, выбранной в качестве объекта исследования, воспользоваться методом GAP-анализа.

Разработать комплекс стратегических решений для ликвидации разрыва, определенного на основе результатов GAP-анализа.

Для решения поставленной задачи выполнить прогнозирование динамики объема производства с помощью *Microsoft Excel*.

Результаты представить в виде отчета.

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 6 АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: МАТРИЦЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

Цель занятия – изучение методов анализа макросреды организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

При проведении анализа возможностей используем формы *матриц возможностей*, представленных в таблицах 3.2 и 3.4. При проведении анализа угроз составляем матрицы угроз, формы которых приведены в таблицах 3.4 и 3.5.

Таблица 3.2

		Вероятность успеха	
		высокая	низкая
Пр ив ле ка те ль но ст ь	вы сок ая	1	2
	ни зка я	3	4

Таблица 3.3

Вероятность использования	Влияние
---------------------------	---------

ВОЗМОЖНОСТИ			
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Таблица 3.4 – Матрица угроз Ф. Котлера

		Вероятность происшествия	
		высокая	низкая
Серьезность	Высокая	1	2
	Низкая	3	4

Таблица 3.5– Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Классификация факторов внешней среды организации и общие положения их стратегического анализа
- 2.. Матрицы возможностей и угроз

Практические задания

Задание. Организация занимается производством молока и молочных продуктов. Объем производства продукции в денежном выражении представлен в таблице.

Таблица – Объем продаж продукции молочного завода

Годы										
Шифр года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем производства продукции, млн.т	280	330	360	370	375	380	394	399	400	450

Выявить факторы внешней среды, составить матрицы возможностей и угроз и перечень возможностей и угроз

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выполнить построение матриц возможностей и угроз для организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 7 PEST–АНАЛИЗ

Цель занятия – изучение методики проведения PEST-анализа

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Методика PEST-анализ, используемая для анализа тенденций изменения внешней среды предприятия (фирмы), позволяет значительно шире взглянуть на то, как влияет окружение на конкретное предприятие.

Методика предполагает изучение четырёх основных групп факторов, оказывающих влияние на предприятие: политических, экономических, социальных, технологических.

PEST-анализ – макроэкономическая модель *оценки внешней среды* для расчета фактора успешного влияния компании. Чаще всего используется для понимания потенциального рынка при запланированном выходе на него с новым продуктом.

Для осуществления PEST-анализа необходимо иметь перечень ключевых внешних факторов, которые оказывают существенное влияние на бизнес организации. Среди доступных источников информации для PEST-анализа - СМИ, Интернет.

Данный тип анализа характеризует 4 группы факторов: экономические, политические, социальные и технологические, влияющих на деятельность организации. Отсюда и название метода расшифровывается и переводится как: P – Policy – политика, E – Economy – экономика, S – Society – общество (социум), T – Technology – технология.

Достоинством метода является рассмотрение всех сторон воздействия факторов внешней среды, недостатком - не дает четкого, детального представления о факторах внешней среды. Используется для того, чтобы дать общее представление. При реализации PEST-анализа рекомендуется использовать формат таблицы (табл. 1).

Таблица 1 – PEST – анализ тенденций, имеющих значение для стратегии организации

<i>Политика</i>		<i>P</i>	<i>Экономика</i>	<i>E</i>
1.	Выборы Президента РФ	1.	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	
2.	Выборы Государственной Думы РФ	2.	Инфляция	
3.	Изменение законодательства РФ	3.	Динамика курса российского рубля к доллару США	
...		...		
<i>Социум</i>		<i>S</i>	<i>Технология</i>	<i>T</i>
1.	Изменения в базовых ценностях	1.	Государственная технологическая политика	
2.	Изменения в уровне и стиле жизни	2.	Значимые тенденции в области НИОКР	
3.	Экологический фактор	3.	Новые патенты	
...		...		

PEST-анализ необходимо проводить в течение определенного времени, возвращаясь к более ранним результатам анализа факторов изменений, сравнивая их с более поздними.

На практике PEST -анализ удобно применять при разработке плана маркетинга или бизнес плана в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов.

На основе полученной информации о рынке формируются комплекс целей и стратегия компании.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Методы анализа внешней среды.
2. Общие положения методики PEST-анализ

Практические задания

Задание. Выполнить PEST-анализ организации, выбранной в качестве объекта исследования

Задания для самостоятельной работы

Задание. Подготовьте письменные ответы на вопросы

1. Каковы цель и задачи анализа внешней среды?
2. Каковы компоненты внешней среды организации?
3. Раскройте процедуру анализа макроокружения организации.
4. Какова методика анализа экономического фактора макроокружения организации?
5. Какова методика анализа политического фактора макроокружения организации?
6. Какова методика анализа правового фактора макроокружения организации?
7. Какова методика анализа технологического фактора макроокружения организации?
8. Какова методика анализа социального фактора макроокружения организации?
9. Какова методика анализа демографического фактора макроокружения организации?
10. Какова методика анализа экологического фактора макроокружения организации?

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 8 **ИЗУЧЕНИЕ МИКРОСРЕДЫ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ. МОДЕЛЬ** **5 СИЛ М. ПОРТЕРА**

Цель занятия– формирование навыков практического применения методов анализа внешней среды организации (микросреды).

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Теоретической основой предложенной М. Портером модели пяти сил является утверждение о том, что прибыльность отрасли определяется не внешним видом производимой продукции, не уровнем используемой технологии, а таким фактором, как структура отрасли.

Структура отрасли – совокупность предприятий, выпускающих продукцию одного назначения и являющихся реальными или потенциальными конкурентами.

Анализ структуры отрасли (отраслевой анализ) — анализ, выявляющий существенные факторы конкуренции в отрасли, которые определяют повышение или понижение нормы прибыли на инвестиции и тем самым воздействуют на степень привлекательности отрасли для компаний.

Анализ структуры отрасли выявляет лидеров производства, формирующих техническую и ценовую политику, а также служит основой инвестиционной политики государства и отдельных производителей.

Конкуренцию в отрасли по Портеру определяют пять сил:

1. Соперничество между конкурентами (конкуренция) внутри отрасли.
2. Угроза появления новых конкурентов.
3. Угроза появления товаров и услуг-субституттов (заменителей).
- 4.Способность поставщиков диктовать свои условия (сила поставщиков).
- 5.Способность покупателей диктовать свои условия (сила покупателей).

Схематически модель пяти сил М. Портера представлена на рисунке 8.1.

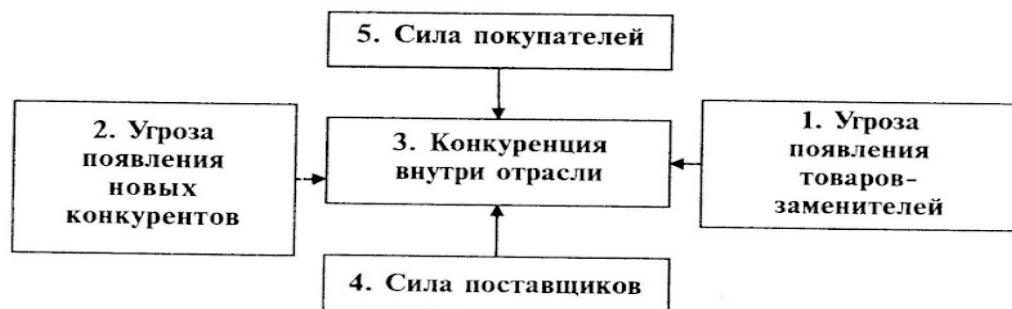


Рисунок 8.1 – Схема модели пяти сил М. Портера

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то, независимо от вида производимой продукции и услуг, уровень прибыли в данной отрасли будет довольно низким. Слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли.

Силы на рынке взаимосвязаны: изменение одной из них может повлиять на изменение остальных. Например, технологический прорыв позволяет более быстро проникнуть на рынок. Если уровень прибыли в отрасли выше среднего, то организации из других отраслей будут стремиться туда проникнуть. Это приведет к усилению конкуренции. В то же время положение покупателей станет более выгодным, у них появится возможность выбора, что приведет к столкновению интересов конкурирующих фирм.

Организация способна воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Как правило, прибыльность отрасли определяют одна или две силы (например, сила покупателей в оборонной промышленности). Таким образом, при выборе стратегии организациям необходимо принимать во внимание именно определяющие силы и попытаться занять более выгодную позицию по отношению к конкурентам.

Согласно модели пяти сил успех организации зависит от степени привлекательности отрасли больше, чем от превосходной управленческой стратегии. Если спрос намного превышает предложение, то даже при среднем уровне менеджмента фирма способна достигнуть высокого уровня прибыли.

Анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «5 сил Портера» проводился путем анализа пяти внешних сил:

- рыночной властью поставщиков;
- рыночной властью покупателей;
- властью существующих конкурентов;
- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления товаров-субститутов.

Данный анализ проводился с помощью присвоения количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения на круглом столе

1. Анализ структуры отрасли (отраслевой анализ).
2. Модель 5 сил М. Портера и ее применение

Практические задания для обсуждения на круглом столе

Используя модель пяти сил М. Портера, оценить ситуацию и перспективы развития ПАО «Нептун» (г. Ставрополь) в отраслях ее деятельности на основе информации, полученной по источнику <http://www.e-disclosure.ru/>. Результаты представить в таблице:

Таблица – Анализ отрасли электронной промышленности, некоторых организаций с помощью модели пяти сил М. Портера.

Показатели	Виды предприятий		
	ОАО	ЗАО	ОАО «Анг

	«Нептун»	«МЦСТ»	стрем»
1.Рыночная власть поставщиков			
Уровень концентрации поставщиков			
Товар (поставщиков) является для клиента важным средством производства			
.....			
.....			
2.Рыночной властью покупателей			
Информированность покупателя			
.....			
.....			
3.Власть существующих конкурентов			
Рост отрасли			
.....			
.....			
.....			
4.Угроза появления новых конкурентов			
Конкуренты становятся более близкими по размеру и мощности			
.....			
.....			
5.Угроза появления товаров-заменителей			
Другие игроки ведут интенсивные разработки по созданию новых товаров, основанных на новых технологиях			
.....			
.....			
Итого средняя арифметическая			

Задания для самостоятельной работы

Задание . Выполнить построение матрицы по модели 5 сил М. Портера для организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 9 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ПОСТАВЩИКОВ И КОНКУРЕНТОВ. ПРОФИЛЬ ПОКУПАТЕЛЯ (КЛИЕНТА), ПОСТАВЩИКА. КАРТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП КОНКУРЕНТОВ

Цель – формирование навыков практического применения методов анализа микросреды среды организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Среди факторов микроокружения наибольший интерес представляет проведение стратегического анализа *трех составляющих: покупателей, поставщиков и конкурентов*. В связи с этим следует описать методы, которые могут использоваться при изучении каждой из этих групп.

При проведении *анализа покупателей* В.А. Баринов и В.Л. Харченко, В.Н. Парахина и другие предлагают применять такой метод, как *составление профиля покупателя (клиента)* на основании описания следующих характеристик:

■ демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.д.);

■ географическое местоположение;

и социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);

■ отношение покупателя к продукту (причины покупки продукта, его оценка, особенности использования продукта и т.д.);

■ объем закупок, осуществляемых покупателем; а уровень информированности покупателя;

■ стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

■ чувствительность покупателя к цене.

Изучение профиля покупателя позволяет организации понять, какой продукт нужен покупателю, спрогнозировать объем продаж, уяснить, насколько сильны покупатели в процессе торга (эта информация может использоваться в модели пяти сил М. Портера).

Выделение наиболее значимых покупателей можно выполнить в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1 – Характеристика потребителей (клиентов)

Наименование организации потребителя	Объем поставок (за год, квартал)		Наличие дебиторской задолженности		Наличие кредиторской задолженности		Примечание (наличие фактов нарушения
	руб.	%	всего	в т. ч. просроч.	всего	в т. ч. просроч.	и изменения договорных обязательств)
...							
прочие							

всего		100					
-------	--	-----	--	--	--	--	--

Основной целью *стратегического анализа поставщиков* является оценка их способности влиять на организацию и нахождение путей построения оптимальных отношений с поставщиками. При изучении поставщиков оценивают стоимость переключения конкретного поставщика на обслуживание других клиентов, степень сфокусированности поставщика на работе с тем или иным покупателем, уровень дифференциации товаров поставщика, предоставляемые им гарантии, соблюдение поставщиком графика поставок и других договорных обязательств.

В.Н. Парахина и другие указывают на то, что при стратегическом анализе поставщиков необходимо выявлять те аспекты их деятельности, от которых зависят эффективность работы рассматриваемой организации, себестоимость и качество производимой ею продукции. При этом рекомендуется использовать для составления укрупненной характеристики поставщиков форму, представленную в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика поставщиков

Наименование организации поставщика	Объем поставок (за год, квартал)		Наличие дебиторской задолженности		Наличие кредиторской задолженности		Примечание (факты нарушения договорных обязательств)
	тыс. руб.	%	всего	в т.ч. просроченной	всего	в т.ч. просроченной	
1.							
2.							
...							
Прочие							
Всего		100					

При проведении *конкурентного анализа* осуществляется сравнение конкурентов: их сильных сторон, стратегий, стратегических целей и т.д. Для выявления ближайших конкурентов используется метод стратегического анализа, который называется *построением карты стратегических групп конкурентов*.

Понятие стратегической группы конкурентов ввел М. Портер. *Стратегической группой* называется совокупность компаний отрасли, придерживающихся одной и той же или похожих стратегий и обслуживающих один целевой рынок или сегмент. Таким образом, члены стратегической группы являются ближайшими конкурентами. Чем меньше конкурентов в группе, тем она привлекательнее.

Выделение стратегических групп осуществляется в процессе *сегментации конкурентов*. При этом определяются барьеры, отделяющие одну стратегическую группу от другой. Ими могут быть:

- размеры организаций;
- дифференциация товаров;
- технологии;
- качество;
- цены и т.д.

Позиционная карта стратегических групп конкурентов представляет собой графическое изображение стратегических групп конкурентов на плоскости. Параметры, используемые для построения стратегических карт, могут быть самыми разными. Например, сочетание цены и качества, качества и степени вертикальной интеграции,

качества и широты ассортимента и т.д. Выбор параметров зависит от отраслевой специфики деятельности компании.

Процесс построения позиционной карты стратегических групп конкурентов осуществляется в следующем порядке:

1. Выбираются две весомые характеристики, позволяющие дифференцировать организации отрасли; эти характеристики принимаются в качестве координатных осей. Выбранные показатели не должны коррелировать между собой.

2. Организации классифицируются в соответствии с выбранными характеристиками, их позиции наносятся на координатную плоскость.

3. В стратегические группы объединяются организации со схожими характеристиками, границы каждой стратегической группы наносятся на рисунок в виде линий (чаще всего окружностей).

Пример позиционной карты стратегических групп конкурентов приведен на рисунке 1.

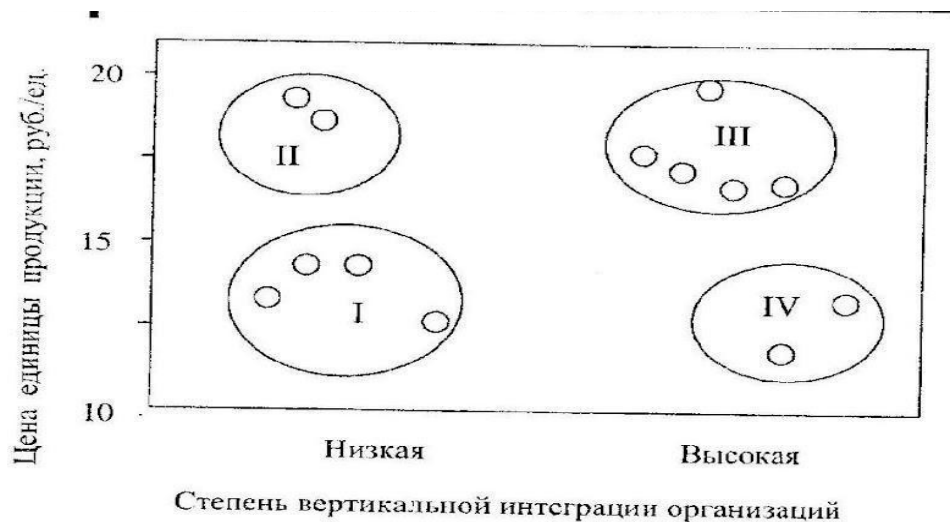


Рисунок 1 – Пример позиционной карты стратегических групп конкурентов

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1, 3].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Стратегический анализ покупателей, поставщиков и конкурентов.
2. Профиль покупателя (клиента), поставщика.
3. Карты стратегических групп конкурентов

Практические задания

Задание. Постройте карту стратегических групп конкурентов для одного из рынков: подсолнечного масла, овощных и мясных консервов, колбасных изделий. Исходные данные для построения карты соберите самостоятельно с помощью сети Интернет и осуществляя наблюдения в розничных торговых точках. Для сбора информации можете воспользоваться формой таблицы

Таблица – Характеристика конкурентов

Характеристики	Конкуренты						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Цена, руб./ед (или высокая, средняя, низкая)							
2. Затраты на рубль товарной продукции, коп./руб. (или низкие, средние, высокие)							
3. Качество в баллах (или высокое, среднее, низкое)							
4. Ассортимент (широкий, умеренный, узкий)							
5. Вертикальная интеграция (высокая, низкая)							

Задания для самостоятельной работы

Задание . Выполнить стратегический анализ покупателей, поставщиков и конкурентов. Выполнить построение профиля покупателя (клиента), поставщика, карты стратегических групп конкурентов для организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 10

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ И ВЫДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Цель занятия – формирование навыков практического применения методов анализа микросреды среды организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития

организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Стратегическая сегментация представляет собой эффективный методологический прием изучения внешнего окружения компании с точки зрения отдельных тенденций, опасностей и новых возможностей, которые вытекают из его состояния. Объектом данного анализа выступает *стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)* — отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход. В практике деятельности крупных фирм выделяют до 50 СЗХ.

1. Выделение зон и их исследование без учета связей со структурой организации и набором производимой ею продукции. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые предоставляются в данной зоне любому конкуренту. При этом изучаются такие факторы, как норма прибыли, стабильность, технологии, перспективы роста, выраженные темпами роста и характеристикой жизненного цикла, главные факторы успешной конкуренции в будущем и т.д.

2. Выбор СЗХ исходя из финансовых возможностей организации и ее способности успешно конкурировать в данной зоне с другими компаниями.

3. Разработка номенклатуры продукции, с которой организация собирается выйти на рынок в данной зоне.

Сложность процесса сегментации обусловлена необходимостью использования множества меняющихся и взаимосвязанных параметров для оценки привлекательности СЗХ. Руководители должны использовать современные методы прогнозирования среды при принятии решения о выборе СЗХ и распределении ресурсов между разными СЗХ.

Для оценки привлекательности СЗХ могут использоваться разные методы. В частности, может быть использована зависимость:

$$ПСЗХ = k_1 * G + k_2 * P + k_3 * O - k_4 * T \quad (1)$$

где ПСЗХ — привлекательность СЗХ;

k_1, k_2, k_3, k_4 — определяемые на основе экспертных оценок коэффициенты, позволяющие учесть относительный вклад каждого фактора в привлекательность СЗХ, причем

$$k_1 + k_2 + k_3 + k_4 = 1; \quad (2)$$

G — параметр роста, оцениваемый в баллах от –5 до +5 экспертным путем;

P — параметр рентабельности, оцениваемый в баллах от –5 до +5 экспертным путем;

O — благоприятные тенденции, оцениваемые в баллах от 0 до 5 экспертным путем;

T — неблагоприятные тенденции, оцениваемые в баллах от 0 до 5 экспертным путем.

Отношение T/O называется *возможным уровнем нестабильности*, его стремятся минимизировать.

Чем больше величина привлекательности СЗХ, тем интереснее данная зона хозяйствования для организации. Однако необходимо учитывать финансовые возможности компании при принятии решения о проникновении или расширении деятельности в данной зоне. С этой целью может использоваться показатель конкурентного статуса фирмы (КСФ) в конкретной СЗХ. Он рассчитывается по зависимости:

$$КСФ = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} * \frac{S_f}{S_o} * \frac{C_f}{C_o} \quad (3)$$

I_f – уровень стратегических капитальных вложений фирмы в СЗХ;

I_k – критическая точка объема стратегических капитальных вложений в СЗХ;

I_o – точка оптимального объема стратегических капитальных вложений в СЗХ;

S_f и S_o — уровень действующей стратегии и уровень стратегии, оптимальной для организации в будущем;

$\frac{S_f}{S_o}$

— стратегический норматив, изменяется от 0 до 1;

C_f и C_o ~ текущий и необходимый для оптимальной стратегии потенциал организации, определяется методом экспертных оценок в баллах;

$\frac{C_f}{C_o}$

— норматив возможностей, изменяется от 0 до 1.

$\frac{I_f - I_k}{I_o - I_k}$

Отношение $\frac{I_f - I_k}{I_o - I_k}$ называется уровнем капиталовложений.

Таким образом,

КСФ = $\frac{\text{Уровень возможностей}}{\text{Стратегический}} * \frac{\text{Норматив капиталовложений}}{\text{норматив}}$

Если хотя бы один из сомножителей в формуле будет равен нулю, то организация не получит прибыли.

Если каждый из сомножителей будет равен единице, то КСФ = 1, то есть фирма сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и будет лидировать на рынке в рассматриваемой СЗХ.

Для оценки остальных значений конкурентного статуса фирмы можно воспользоваться следующей шкалой:

КСФ > 0,512 — хороший КСФ;

0,125 < КСФ < 0,512 - средний КСФ;

КСФ < 0,125 - слабый КСФ.

Для нахождения значений I_k и I_o в формуле (3) строят графическую зависимость прироста дохода на капитал (RD) от стратегических вложений в СЗХ (I). Его форма представлена на рисунке 3

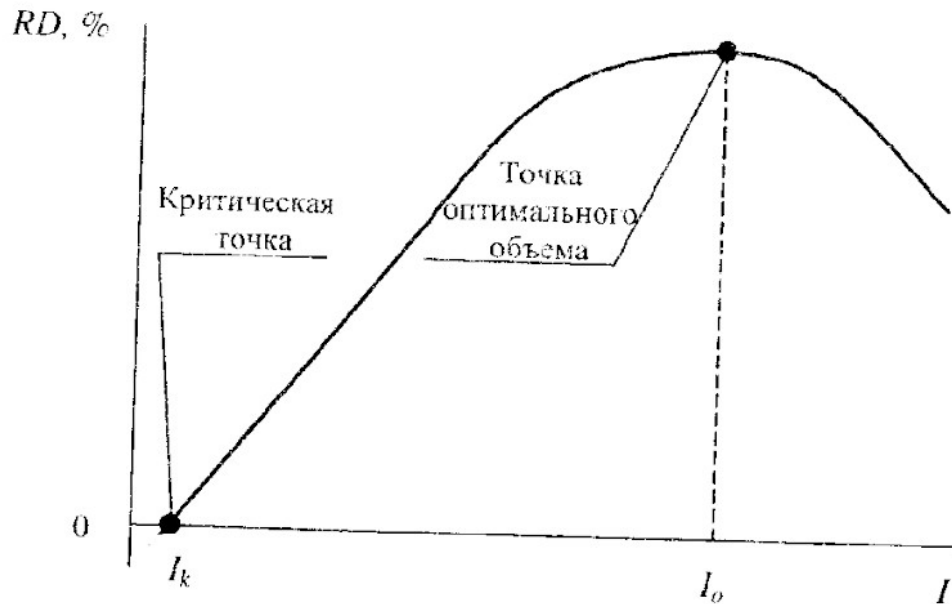


Рисунок 3 – Зависимость прироста дохода на капитал (RD) от стратегических вложений в СЗХ

Прирост дохода на капитал (RD) определяется по зависимости:

$$RD = \frac{P + dP}{I + dI} - \frac{P}{I}$$

где P — прибыль при условии сохранения существующей позиции;

I — стратегические вложения (стратегические капиталовложения) организации в СЗХ в настоящий момент;

dI — прирост стратегических вложений, необходимый для обеспечения оптимальной позиции;

dP — прирост прибыли.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1, 3].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Стратегическая сегментация
2. Выделение стратегических зон хозяйствования

Практические задания

Задание. На основе информации, приведенной в таблице, рассчитайте показатель привлекательности разных стратегических зон хозяйствования и расположите стратегические зоны хозяйствования в порядке убывания привлекательности.

Таблица – Исходная информация для расчета привлекательности стратегических зон хозяйствования

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования				
	1	2	3	4	5
Параметр роста, G	1	3	2	2	4
Параметр рентабельности, Р	2	1	3	5	1
Благоприятные тенденции, О	3	1	2	1	1
Неблагоприятные тенденции, Т	4	2	3	1	2
Коэффициенты: k_1	0.3	0.2	0.4	0.3	0.5
k_2	0.1	0.1	0.3	0.5	0.2
k_3	0.5	0.4	0.1	0.1	0.2
k_4	0.1	0.3	0.2	0.1	0.1

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выполнить стратегическую сегментацию и выделить стратегические зоны хозяйствования организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 11

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ: SNW-АНАЛИЗ

Цель занятия – формирование навыков практического применения SNW-анализа;

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

SNW-анализ применяется при проведении стратегического анализа деятельности

фирмы, при анализе *внутренней среды организации* и определения потенциала организации и ее слабых сторон.

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S-Strength – сильная позиция (сторона), N-Neutral-нейтральная позиция, W – weakness- слабая позиция.

Таким образом, SNW подход четко фиксирует ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразную нулевую точку при конкуренции.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-анализа предлагается заполнить таблицу, где все 30 позиций должны быть заполнены по материалам именно вашей организации (табл. 6). В каждой строке трафарета нужно поставить только один крестик, в одной из колонок. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций. Причем альтернатива – это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкурентной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- **Сильная** (Strength);
- **Нейтральная** (Neutral);
- **Слабая** (Weakness).

Ниже в качестве примера приведен фрагмент результата SNW-анализа для одного из предприятий

№ п/п	Значимые параметры* в деятельности предприятия	Ранг	S	N	W
1.	Обучение персонала	2			X
2.	Условия труда			X	
3.	Мотивация и стимулирование персонала			X	
4.	Текучесть кадров		X		
5.	Квалификация персонала			X	
6.	Оценка качества работы персонала	7			X
					

* Примечание: Набор параметров, как правило, является специфическим для каждого предприятия.

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия, а задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В нашем примере к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся (по ранжиру, сделанному менеджерами предприятия):

1. Отсутствие стратегии развития.
2. Слабое обучение персонала.
3. Неэффективная организационная структура.
4. Слабое информационное обеспечение.
5. Низкая организация планирования.
6. Низкая организация маркетинга.
7. Отсутствие системы оценки качества работы персонала.
8. Сильная зависимость от поставщиков.

Достоинством данного метода является простота в исполнении, учит наибольшее

количество факторов, а также учет специфических особенности деятельности организации. Недостатки: субъективность метода, требует хорошего знания всех особенностей деятельности организации.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [1,3].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

Практические задания

Выполнить SNW-анализ организации (по выбору):

- а) строительной;
- б) сельскохозяйственной;
- в) транспортной;
- г) торговой
- и т.п.

Задания для самостоятельной работы

Выполнить SNW-анализ организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 12 МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ: РЕСУРСНЫЙ АНАЛИЗ

Цель занятия – формирование навыков практического применения ресурсного анализа

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Оценка ресурсов и способностей на примере сельскохозяйственной организации по десятибалльной шкале проведена в таблице 1 [3].

Наименование ресурсов и способностей	Степень важности (по шкале от 1 до 10 баллов)	Относительная сила (по шкале от 1 до 10 баллов)
РЕСУРСЫ		
P1 Земельные ресурсы	9	7
P2 Сельскохозяйственная техника	8	6
P3 Технологии	8	7
P4 Человеческие ресурсы	7	7
P5 Финансовые ресурсы	7	9
P6 Географическое положение	6	8
P7 Оросительная система	6	4
P8 Объекты инфраструктуры	6	3
СПОСОБНОСТИ		
C1 Опыт работы в отрасли	10	7
C2 Формирование оптимального продуктового портфеля	10	6
C3 Финансовый менеджмент	8	10
C4 Маркетинг и продажи	8	4
C5 Снабжение	7	6
C6 Переработка сельхозпродукции	4	7
C7 Инновационные способности	5	6
C8 Отношения с контролирующими инстанциями и органами власти	6	6

На основе полученных оценок строится матрица «Гипотетическая оценка ресурсов и способностей организации», которая представлена на рисунке 1 [3].

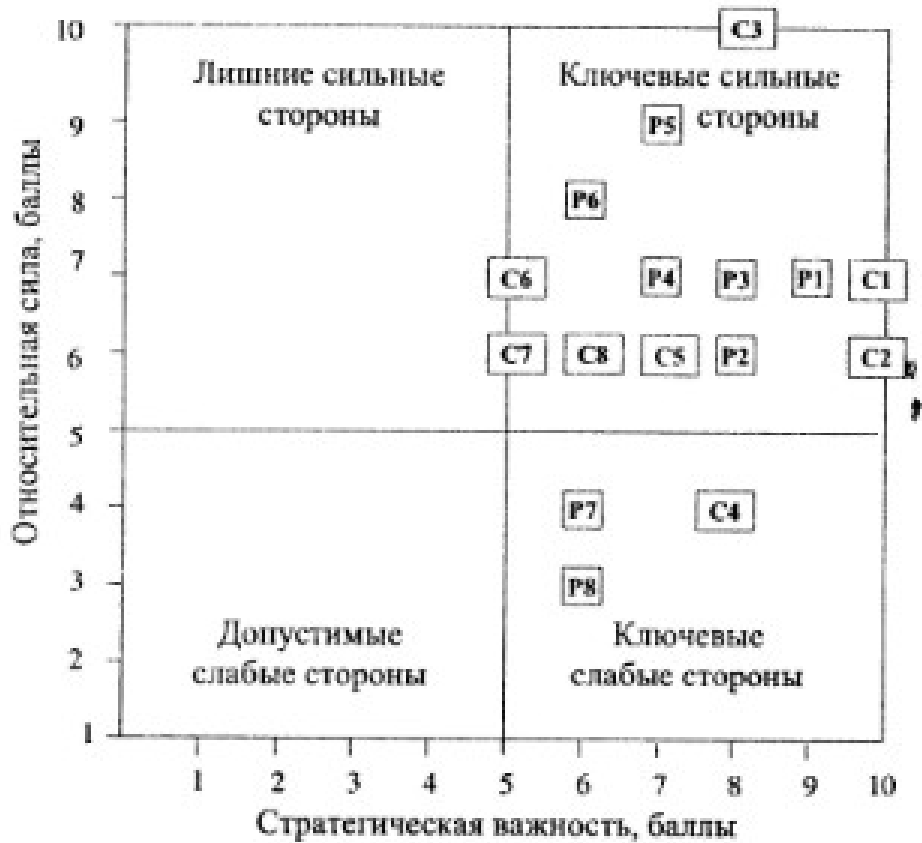


Рисунок 1 – Матрица гипотетической оценки ресурсов и способностей для организации

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [3].

Вопросы и задания

Практические задания

Выполнить анализ ресурсов и способностей организации (по выбору):

- а) строительной;
- б) сельскохозяйственной;
- в) транспортной;
- г) торговой
- и т.п.

Задания для самостоятельной работы

Выполнить анализ ресурсов и способностей организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 13

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия – формирование навыков анализа конкурентоспособности организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

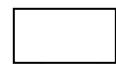
– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Оценить конкурентоспособность организации и определить, какими конкурентными преимуществами она обладает можно используя методику расчета интегрального КФУ, на основании информации о деятельности сельскохозяйственной организации и трех ее конкурентов, приведенной в таблице 1.

Таблица 1 заполняется в следующем порядке. Ключевые факторы успеха заносятся в графу 1 таблицы 1, а их коэффициенты приоритета — в графу 2. В графу 3 заносятся оценки каждого ключевого фактора успеха для рассматриваемой организации по десятибалльной шкале. В остальные графы таблицы 1 заносятся оценки ключевых факторов успеха для основных конкурентов. В последнюю строку таблицы 1 записываются значения интегрального КФУ, определяемого по зависимости:

$$\text{ИКФУ}_i = \sum_{j=1}^n \alpha_j \times \text{КФУ}_{ij},$$



где ИКФУ_i — интегральный КФУ для i -й организации,

α_j — коэффициент приоритета j -о фактора,

КФУ_{ij} — оценка j -го конкурентного фактора успеха для i -й организации,

n — количество КФУ для данной СЗХ или вида деятельности.

Анализируя таблицу 1, необходимо сделать вывод о том, насколько сильна позиция организации в сравнении с конкурентами. Чем выше интегральный КФУ, тем более конкурентоспособна организация.

Таблица 1 – Оценка интегрального КФУ

Ключевые	Коэффициенты	Оценки КФУ, КФУ.
----------	--------------	------------------

факторы успеха	нт приоритета КФУ, а,				
		Организаци я	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Использование передовых технологий	0,20	5	7	3	8
Обеспеченность земельными ресурсами высокого качества	0,18	6	4	8	3
Опыт сельскохозяйственного производства	0,15	8	6	4	4
Навыки снижения себестоимости продукции	0,13	7	5	3	6
..... ...					
.....					
.....					
.....					
Всего	1	-	-	-	-
Интегральны й КФУ, И КФУ,	-	6,54	5,49	3,93	5,34

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [3].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Методы анализа внутренней среды организации
2. Методы анализа конкурентоспособности организации

Практические задания

Выполнить анализ конкурентоспособности организации (по выбору):

- а) строительной;
- б) сельскохозяйственной;
- в) транспортной;
- г) торговой
- и т.п.

Задания для самостоятельной работы

Выполнить анализ конкурентоспособности организации, выбранной в качестве объекта исследования

С использованием методики расчета интегрального КФУ, на основании информации о деятельности организации, выбранной в качестве объекта исследования в, и трех ее конкурентов, проведена оценка конкурентоспособности организации и определено, какими конкурентными преимуществами она обладает.

Оценка интегрального КФУ

Ключевые факторы успеха	Коэффициент приоритета КФУ, a_j	Оценки КФУ, КФУ.		
		ПАО «Ростелеком»	ПАО «МТС»	ПАО «Мегафон»
Использование передовых технологий	0,25	8	8	8
Обеспеченность материально-техническими ресурсами	0,20	8	7	6
Опыт в услугах связи	0,16	8	7	7
Навыки снижения себестоимости услуг	0,10	7	6	7
Эффективная система контроля качества	0,12	5	6	5
Эффективное ценообразование с учетом рыночной конъюнктуры	0,10	8	6	6
Корпоративная культура	0,07	8	6	6
Всего	1	-	-	-

Интегральный КФУ, И КФУ,	-	7,66	6,86	6,64
--------------------------	---	------	------	------

Исходя из представленной таблицы, можно сделать следующий вывод: ПАО «Ростелеком» имеет самый высокий КФУ среди конкурентов и является самой конкурентоспособной организацией. Однако, сопоставляя отдельные оценки КФУ организации и конкурентов, можно выявить резервы для дальнейшего наращивания ее конкурентоспособности. Например, ПАО «Ростелеком» недостаточно эффективно введет ценовую политику по сравнению с конкурентами. Внимание следует уделить системе контроля качества предоставляемых услуг.

Проанализировать выводы и сделать свой анализ ситуации

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 14 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЦЫ БКГ ДЛЯ АНАЛИЗА ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия – формирование навыков практического применения матрицы БКГ для анализа продуктового портфеля организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Применяя метод анализа продуктового портфеля, предложенный БКГ, необходимо определить относительную долю рынка для каждого вида продукции, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать указания по его улучшению.

Используемая информация о деятельности организации может быть представлена в таблице 1 [3]

Таблица 1 – Информация о деятельности сельскохозяйственной организации

Вид продукции	Объем реализации,	Объем реализации	Темп роста рынка,
---------------	-------------------	------------------	-------------------

	млн руб. в год	крупнейшего конкурента, млн руб, в год	%
Зерновые	271	112	8,8
Подсолнечник	45	50	23
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Для нанесения позиций разных видов продукции на матрицу БКГ необходимо рассчитать относительную долю на рынке для каждого вида продукции путем деления объема ее реализации на объем реализации соответствующего вида продукции крупнейшего конкурента.

Матрица БКГ с нанесенными на нее позициями разных видов продукции сельскохозяйственной организации представлена на рисунке 1.

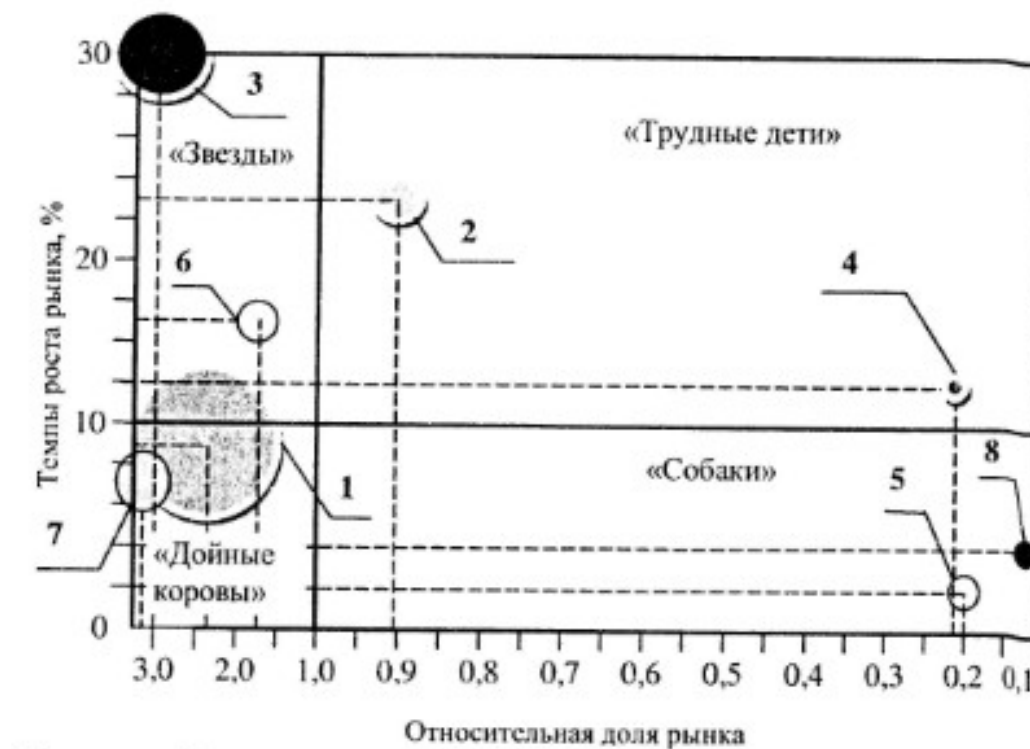


Рисунок 1 – Матрица БКГ для продукции, производимой сельскохозяйственной организацией

Условные обозначения:

1 - зерновые; 2 - подсолнечник; 3 — соя; 4 — овощи; 5 — сахарная свекла;
6 — молоко; 7 - мясо КРС; 8 - колбасные изделия.

Рекомендуемые решения по каждому виду продукции в соответствии с теоретическими положениями, положенными в основу анализа продуктового портфеля с помощью матрицы БКГ, могут быть представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Рекомендуемые стратегические решения по видам продукции сельскохозяйственной организации

Вид продукции	Положение на матрице БКГ	Рекомендуемые стратегические решения
---------------	--------------------------	--------------------------------------

1. Зерновые	«Дойная корова»	Защищать и по возможности улучшать позицию, передвигаясь влево. С этой целью наращивать объемы производства и совершенствовать технологию, использовать достижения селекции. Снизить себестоимость продукции
2. Подсолнечник	«Трудный ребенок»	Наращивать объемы производства для увеличения доли рынка и превращения в «звезду», совершенствовать технологию, использовать достижения селекции, снижать себестоимость
.....		
..... ..		
.....		

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [3].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Методы анализа внутренней среды организации
2. Методы анализа и оптимизации продуктового портфеля организации

Практические задания

Применяя метод анализа продуктового портфеля, предложенный БКГ, определить относительную долю рынка для каждого вида продукции, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать указания по его улучшению для организации:

- а) строительной;
 - б) сельскохозяйственной;
 - в) транспортной;
 - г) торговой
- и т.п.

Задания для самостоятельной работы

Применяя метод анализа продуктового портфеля, предложенный БКГ, определить относительную долю рынка для каждого вида продукции, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать указания по его улучшению для организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 15

ПОСТРОЕНИЕ ПРОФИЛЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия – изучение метода построения профиля продуктового портфеля организации.

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Учитывая недостатки матричного метода анализа бизнес-портфеля, в частности допущение прямой связи между долей рынка и прибыльностью, существует другой метод анализа бизнес-портфеля — построение профиля продаж, или профиля продуктового портфеля (бизнес-портфеля) организации.

Профиль продуктового портфеля строят в координатных осях: доля продаж в общем объеме продаж и рентабельность (R , %).

Идеальный профиль продуктового портфеля изображен на рисунке 1.

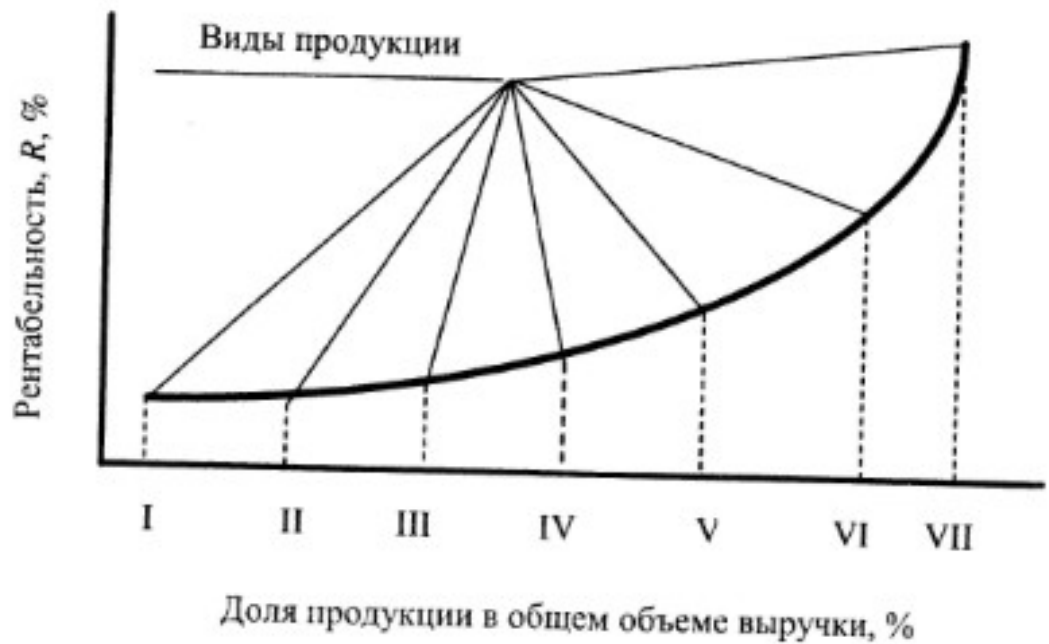


Рисунок 1 – Идеальный профиль продуктового портфеля организации

Для обеспечения экономической безопасности и финансовой устойчивости необходимо иметь максимальное количество видов продукции с высокой рентабельностью, то есть виды продукции должны группироваться в правой части координатной плоскости. Наличие убыточных и низкорентабельных видов продукции (I, II) может быть оправдано лишь в том случае, если эта продукция находится на стадии внедрения и имеет значительный потенциал прибыльности в будущем, либо если убыточная (низкорентабельная) продукция технологически связана с производством основного прибыльного вида продукции.

В случае если реальный профиль бизнес-портфеля отличается от идеального, необходимо предусмотреть меры по его улучшению. В частности, можно рекомендовать введение в него новых видов продукции и услуг с более высокой рентабельностью и большими объемами продаж. Таким образом, использование предлагаемого метода анализа позволяет не только оценить существующий бизнес-портфель, но и дать указания по его улучшению.

Подробно студент может ознакомиться с изучаемой темой по источнику [3].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Методы анализа внутренней среды организации
2. Методы анализа и оптимизации продуктового портфеля организации

Практические задания

Применяя метод построения идеального профиля продуктового портфеля, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать указания по его улучшению для организации:

- а) строительной;
- б) сельскохозяйственной;
- в) транспортной;
- г) торговой
- и т.п.

Задания для самостоятельной работы

Применяя метод построения идеального профиля продуктового портфеля, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать указания по его улучшению для организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 16

РЕЗЮМЕ АНАЛИЗА ВНЕШНИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ.

ИНТЕГРАЦИОННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия – изучение методов интеграционного анализа внешней и внутренней среды организации, формирование навыков построения профиля среды организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Методы интеграционного (комплексного) стратегического анализа позволяют одновременно проводить изучение внешней и внутренней среды организации. Одним из таких методов выступает построение профиля среды. С его помощью оцениваются факторы как внешней среды (макроокружения и микроокружения), так и внутренней среды

организации. Форма профиля среды представлена в таблице 1 [Виханский О.С., с. 67-68; 91, с. 58-59].

Таблица 1 – Форма профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли <i>A</i>	Влияние на организацию <i>B</i>	Направленность влияния <i>C</i>	Степень важности $D=A*B*C$
1	2	3	4	5

Профили строятся отдельно для макроокружения, микроокружения и внутренней среды.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Методы интеграционного анализа среды организации
2. Методы построения профиля продуктового портфеля среды для организации:

Практические задания

Применить метод построения профиля продуктового портфеля среды для организации:

- а) строительной;
 - б) сельскохозяйственной;
 - в) транспортной;
 - г) торговой
- и т.п.

Задания для самостоятельной работы

Применить метод построения профиля продуктового портфеля среды для организации, выбранной в качестве объекта исследования

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 17 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ. РЕЗЮМЕ АНАЛИЗА ВНЕШНИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ» (*EFAS*)

Цель – изучение методов интеграционного анализа внешней и внутренней среды организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать

методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Хотя данный метод называется «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (*External Strategic Factors Analysis Summary*, или сокращенно *EFAS*), мы рассматриваем его в главе, посвященной интеграционному стратегическому анализу, так как он не только обобщает результаты стратегического анализа внешней среды, но и является методом оценки готовности организации реагировать на внешние стратегические факторы. При этом учитывается предполагаемая значимость факторов внешней среды для будущего организации. Методика составления *EFAS* и его форма описаны в отечественной литературе в работе В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой [с. 44-45].

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Методы интеграционного анализа среды организации
2. Метод «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (*External Strategic Factors Analysis Summary*, или сокращенно *EFAS*)

Практические задания

Применить метод «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (*External Strategic Factors Analysis Summary*, или сокращенно *EFAS*) для организации:

- а) строительной;
- б) сельскохозяйственной;
- в) транспортной;
- г) торговой
- и т.п.

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Практическая работа 18

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Цель занятия – изучение методов конкурентного анализа внешней и внутренней среды организации

Планируемые результаты обучения:

знает основные приемы, методы и методики стратегического анализа для решения управленческих задач, требующих аналитического обоснования; умеет выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения стратегического анализа;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-3. ПК-1:

– зная теоретические основы стратегического анализа способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа информации с использованием цифровых технологий для проведения стратегического анализа организации;

– обладает навыками интерпретации полученных в процессе стратегического анализа результатов, формулирования выводов и рекомендаций; навыками самостоятельной исследовательской работы при проведении стратегического анализа.

ИД-1. ПК-4:

– способен собирать и обрабатывать данные для стратегического анализа развития организации и бизнесов в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации;

– обладает навыками применения современных технических средств и информационных технологий для проведения стратегического анализа

Теоретическая часть

Конкурентный анализ представляет собой изучение и прогнозирование действий конкурентов, выявление их потенциальных возможностей, оценку конкурентоспособности товаров-конкурентов.

Многие исследователи акцентируют внимание на том, что конкурентный анализ представляет собой одно из направлений маркетинговых исследований, проводимых на предприятии (Котлер Ф., Голубков Эриашвили Н.Г., Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. и др.) с целью получения необходимой информации. Но данную позицию непосредственно в определении они не закрепляют.

Традиционным считается стратегический контекст конкурентного анализа. Основоположник научного направления конкурентного анализа М. Портер считает, что конкурентный анализ превращается в главный компонент современной стратегии развития фирмы.

Отметим, что неоднозначность подходов к определению конкурентного анализа находит отражение и при определении этапов его проведения. В литературе можно встретить множество данных вариантов, которые отличаются количеством этапов и логической последовательностью их реализации, числом направлений изучения конкурентов и широтой применяемого для этих целей инструментария. Восполняя данный пробел, мы предлагаем проводить процедуру конкурентного анализа, пользуясь классической схемой – алгоритмом проведения маркетингового исследования, определенные этапы которого необходимо адаптировать к специфике проведения конкурентного анализа:

В целом примерный перечень направлений и целей конкурентного анализа включает:

● Продуктовый конкурентный анализ – выявление возможности и особенностей появления нового товара конкурентов на рынке; изучение ассортимента и его характеристик, торговых марок продуктового портфеля конкурентов; исследование марочных, упаковочных и т.д. решений конкурента на этапах ЖЦТ и т.д.

● Ценовой конкурентный анализ – исследование цен конкурентов и ценовых программ, анализ используемых ценовых стратегий и методов ценообразования на товары конкурентами и т.д.

● Коммуникационный конкурентный анализ – анализ программ маркетинговых коммуникации конкурентов в области рекламы, личной продажи, стимулирование сбыта и связей с общественностью и других; выявление стратегий, идей, медиапланов, оценка их результативности и т.д.

● Сбытовой конкурентный анализ – исследование каналов сбыта продукции конкурента или оценка эффективности их работы, анализ пред- и после продажного обслуживания у конкурентов, замеры объемов сбыта продукции, оценка качества обслуживания у конкурентов, определение сильных и слабых сторон деятельности конкурентов, оценка конкурентоспособности товаров или организации конкурентов, их рыночных долей и т.д.

Завершив выбор направлений и целей конкурентного анализа, следует перейти к формированию списка конкурентов. Анализ деятельности конкурентов – сложный процесс, требующий значительных финансовых, временных и трудовых затрат. Практически все выдающиеся маркетинговые успехи фирм основываются на концепции собственных лучших сил против слабых мест конкурентов. Сделать это удастся лишь при хорошо налаженной системе их исследования.

Сама организация конкурентного анализа на предприятии – это тоже производственное ноу-хау фирмы, причем одно из самых засекреченных. Не случайно в последнее время все более активно набирает обороты популярность темы по конкурентной разведке, в эту область приходят работать специалисты из военной разведки, в этой сфере активно используется военная терминология и соответствующие технологии. Иными словами, организация эффективного конкурентного анализа на предприятиях – это важнейшее конкурентное преимущество современных предприятий.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Понятие конкурентного анализа среды организации. Взаимосвязь конкурентного анализа и маркетингового исследования.
2. Продуктовый конкурентный анализ
3. Ценовой конкурентный анализ
4. Сбытовой конкурентный анализ

Практические задания для группового решения задач (Методику студенты получают в электронном виде)

Применить метод конкурентного анализа для организации:

- а) строительной;
- б) сельскохозяйственной;
- в) транспортной;
- г) торговой
- и т.п.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Предмет исследования в хозяйственной диагностике
2. Предмет исследования в управленческой диагностике
3. Основные диагностические показатели патологий управляемого объекта

Задание

Выполнить диагностирование системы управления организации

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-6].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Моисеева, Е. Е. Современный стратегический анализ Электронный ресурс / Моисеева Е. Е.: учебное пособие. - Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2017. - 90 с. - Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленности «Управление инновациями и StartUp в предпринимательской среде», «Управление бизнес-процессами», «Стратегия развития кадрового потенциала организации», «Стратегический управленческий учет», всех форм обучения, экземпляров неограничено
2. Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты Электронный ресурс: Учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. - Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты, 2029-09-09. - Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. - 250 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7014-0789-1, экземпляров неограничено
3. Никифорова, Л. Е.; Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты Электронный ресурс : Учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. - Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты, 2029-09-09. - Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. - 250 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7014-0789-1, экземпляров неограничено
4. Современный стратегический анализ Электронный ресурс : учебное пособие / О.О. Подоляк / Т.А. Минеева / П.П. Крылатков / Е.Ю. Кузнецова ; ред. Е.Ю. Кузнецова. - Современный стратегический анализ, 2022-08-31. - Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. - 132 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7996-1832-2, экземпляров неограничено
5. Ополченова, Е.В. Современный стратегический анализ Электронный ресурс : учебное пособие / Е.В. Ополченова. - Современный стратегический анализ, 2021-05-31. - Москва : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. - 112 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98699-187-0, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник для вузов / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 254, [1] с. : ил. ; 22. -. - Гриф: Рек. УМО. - Библиогр.: с. 250-252. - ISBN 978-5-16-005655-5, экземпляров неограничено
2. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : ИНФРА-М : Магистр, 2014. - 576 с. - Гриф: Рек. МО. - Библиогр.: с. 569-574. - ISBN 978-5-9776-0164-1, экземпляров неограничено
3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Фомичев. - Москва: Дашков и Ко, 2014. - 468 с. - ISBN 978-5-394-01974-6, экземпляров неограничено

Методическая литература

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2021 – [Электронная версия].
2. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2021 – [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

<http://biblioclub.ru> Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
<http://www.e-disclosure.ru/> Центр раскрытия корпоративной информации
<http://www.vestifinance.ru/> Публикуются материалы, предоставленные аналитиками и трейдерами российских и зарубежных инвестиционных компаний и банков
www.cfin.ru/management/strategy Интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ-ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Методические указания содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Введение

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ
7. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Введение

Дисциплина "Стратегический анализ в управлении организацией" не только формирует научное представление об исследовательской деятельности, но и содержит практические указания по ее методологическому обеспечению, организации и планированию. Он опирается на целый ряд общеэкономических и методологических наук и дисциплин, тесно связан с другими курсами управленческого цикла.

Логика построения этого курса предполагает предварительное рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием роли, значения и методологии исследовательской деятельности в управлении. Далее рассматриваются специфические методы исследования, наиболее эффективные при изучении систем управления. Курс включает вопросы планирования, организации исследования, оценки и использования его результатов, разработки конкретных практических рекомендаций.

При освоении курса "Стратегический анализ в управлении организацией" могут быть полезны учебные игры и компьютерные тесты, анализ ситуаций и проблемные

семинары. Эффективность освоения курса в значительной степени зависит от самостоятельной работы студента или слушателя.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

Целью данных методических указаний по организации самостоятельной работы студентов является повышение эффективности учебного процесса, в том числе благодаря самостоятельной работе, в которой студент становится активным субъектом обучения, что означает:

- способность занимать в обучении активную позицию;
- готовность мобилизовать интеллектуальные и волевые усилия для достижения учебных целей;
- умение проектировать, планировать и прогнозировать учебную деятельность;
- привычку инициировать свою познавательную деятельность на основе внутренней положительной мотивации;
- осознание своих потенциальных учебных возможностей и психологическую готовность составить программу действий по саморазвитию.

Целью освоения дисциплины «Стратегический анализ в управлении организацией» является формирование у студентов концептуального подхода, направленного на изучение и совершенствование организационных систем путем использования в процедурах исследования новейших научных методик.

Изучение программного материала по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» должно способствовать формированию у студентов следующих компетенций: ПК-1, ПК-4

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля
Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
7 семестр			
ПК-2. И-3 ПК-4. И-1	Подготовка к практическим занятиям	отчет по практическим занятиям	собеседование
ПК-2. И-3 ПК-4. И-1	Подготовки к лекциям	конспект	собеседование
ПК-2. И-3 ПК-4. И-1	Самостоятельное изучение литературы	конспект	собеседование
ПК-2. И-3 ПК-4. И-1	Написание реферата	Доклад и мультимедийная презентация	
ПК-2. И-3 ПК-4. И-1	Самотестирование	отчет по решению тестов	тестирование

--	--	--	--

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Стратегический анализ в управлении организацией» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Тема 2. *Методологические основы проведения стратегического анализа (ПК-1, ПК-4)*

Вопросы темы для самостоятельного изучения:

1. Принципы стратегического анализа. Основная схема и этапы стратегического анализа организации
2. Методы стратегического анализа и подходы к их классификации
3. Общенаучные методы стратегического анализа
4. Специфические методы стратегического анализа

Вопросы для собеседования:

1. Перечислите основные методологические принципы современного стратегического анализа.
2. Какие группы методов стратегического анализа вам известны?
3. Какие общенаучные методы стратегического анализа вам известны? Кратко охарактеризуйте их.
4. Что представляет собой факторный анализ? Какие виды факторного анализа вам известны?
5. На какие группы подразделяются специфические методы стратегического анализа?
6. Какие методы перспективного стратегического анализа вы знаете?
7. Какие методы ретроспективного стратегического анализа вам известны?
8. Что такое бенчмаркинг?
9. Какие виды бенчмаркинга вам известны?
10. Какие составляющие входят в модель PIMS?
11. Что представляет собой метод SWOT?
12. Что представляет собой метод GAP-анализ? Перечислите его основные этапы

Тема 4. *Методы стратегического анализа внутренней среды организации (ПК-1, ПК-4)*

Вопросы темы для самостоятельного изучения:

4. Анализ конкурентоспособности организации
5. Методы анализа и оптимизации продуктового портфеля организации
6. Анализ бизнес-процессов
7. Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон организации

Вопросы для собеседования:

1. Как вы понимаете термин «конкурентоспособность организации»?
2. Какие методы анализа конкурентоспособности вам известны?
3. В чем заключается метод анализа конкурентоспособности организации Ж.-Ж. Ламбена?
4. Что такое профиль объекта?
5. Приведите примеры характеристик, которые, на ваш взгляд, можно включить в профиль сельскохозяйственной организации, перерабатывающего предприятия АПК, высшего учебного заведения.
6. Опишите последовательность расчета интегрального ключевого фактора успеха.
7. Как вы понимаете значение терминов «узкий продуктовый портфель» и «широкий продуктовый портфель»?
8. Какие методы могут использоваться для анализа и оптимизации продуктового портфеля?
9. Как классифицируются продукты на матрице БКГ? Когда продуктовый портфель в процессе его анализа с помощью матрицы БКГ признается сбалансированным?
10. Перечислите достоинства и недостатки портфельных моделей.
11. Что такое бизнес-процессы? Как их можно классифицировать?
12. Перечислите основные этапы анализа бизнес-процессов.
13. Что представляет собой «Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон организации»? Как она может быть использована в процессе стратегического анализа?

Тема 5. *Интеграционный стратегический анализ и его методы (ПК-1, ПК-4)*

Вопросы темы для самостоятельного изучения:

3. Анализ неопределенности организационной среды
4. Методология и методика SWOT-анализа и TOWS-анализа

Вопросы для собеседования:

1. Какие методы входят в группу методов интеграционного (комплексного) стратегического анализа?
2. Для чего предназначен профиль среды? Опишите методику его построения.
3. Для чего предназначено «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (EFAS)? Опишите методику его составления.
4. Какие группы факторов изучаются в процессе проведения стратегического анализа методами SWOT и TOWS?
5. Объясните, в чем заключается разница между методами стратегического анализа SWOT и TOWS.
6. Кратко изложите последовательность проведения стратегического анализа методом SWOT.
7. Опишите последовательность выполнения стратегического анализа методом TOWS.
8. На какие группы делятся стратегии, разрабатываемые методом TOWS? Охарактеризуйте каждую группу.
9. Для каких организаций целесообразно использовать метод SWOT, а для каких - TOWS?
10. Перечислите преимущества метода SWOT.
11. На какие недостатки метода SWOT указывают ученые?

Тема 8. Виды стратегий организаций. Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии (ПК-1, ПК-4)

Вопросы темы для самостоятельного изучения:

1. Понятие стратегии. Классификация стратегий
2. Стратегии развития
3. Иерархическая структура стратегий
4. Корпоративная стратегия
5. Бизнес-стратегии
6. Функциональные стратегии
7. Стратегии организаций, занимающих разные рыночные позиции
8. Понятие, классификация и методы формулирования стратегических альтернатив
9. Этапы разработки стратегии организации
10. Критерии и методы осуществления стратегического выбора
11. Модели выработки стратегии
12. Организация деятельности по разработке стратегии
13. Стратегическое планирование

Вопросы для собеседования:

1. Какие группы стратегий предприятия вы знаете?
2. Дайте определение корпоративной стратегии. Чем она характеризуется?
3. Дайте определение стратегической бизнес-единицы. Что характерно для ее стратегии?
4. Охарактеризуйте функциональные стратегии.
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте стратегии развития. Что выступает их объектом?
6. Какие стратегии роста вы знаете? В чем заключается сущность каждой из них?
7. Приведите примеры использования стратегий роста организациями отрасли.
8. Какие стратегии сокращения масштабов вы знаете? Охарактеризуйте каждую из них.
9. Как понимается термин «корпорация» в стратегическом управлении?
10. Охарактеризуйте роль штаб-квартиры корпорации в процессе стратегического управления.
11. Какие стратегии используются в качестве базовых стратегий роста на корпоративном уровне?
12. В чем сущность стратегии диверсификации? Каковы ее преимущества и недостатки?
13. Какие тесты необходимо выполнить перед началом диверсификации?
14. Перечислите преимущества и опасности стратегий вертикальной и горизонтальной интеграции.
15. Для чего предназначены модели бизнес-портфеля корпорации? В чем их преимущества и недостатки?
16. Опишите методику портфельного анализа с помощью любой из известных вам матриц.
17. Дайте определение стратегической бизнес-единицы.
18. Перечислите признаки СБЕ.
19. Перечислите преимущества и недостатки СБЕ.
20. В чем заключаются особенности стратегии СБЕ?

21. В чем сущность стратегии лидерства по издержкам? Каковы ее преимущества и недостатки?
22. В чем сущность стратегии дифференциации?
23. Какие типы стратегии дифференциации вы знаете?
24. В чем сущность стратегии фокусирования?
25. В чем сущность гибридной стратегии?
26. Какие функциональные стратегии вы знаете?
27. Какие ролевые функции организаций на рынке вам известны?
28. Приведите примеры стратегий, которые могут использовать организации с разными ролевыми функциями.
29. Приведите примеры наступательных и оборонительных действий.
30. Какие стратегии могут использовать последователи?
31. Какие виды специализации в нише вам известны?
32. Дайте определение понятия «стратегические альтернативы». Как можно классифицировать стратегические альтернативы?
33. Какие требования необходимо учитывать при разработке стратегии?
34. Какие факторы влияют на стратегию организации?
35. Какие методы могут использоваться для формулирования стратегических альтернатив? Кратко охарактеризуйте их сущность.
36. Перечислите этапы разработки стратегии и опишите действия организации на каждом из них.
37. Какие критерии стратегического выбора вам известны?
38. Какие методы могут использоваться для осуществления стратегического выбора?
39. Какие модели выработки стратегии выделил Г. Минцберг? В чем заключается сущность каждой из них?
40. Опишите организацию деятельности по разработке стратегии.
41. Какие подходы могут использоваться при разработке стратегии? В чем заключаются преимущества и недостатки каждого из этих подходов?
42. Что такое стратегическое планирование?
43. Перечислите характерные черты стратегического планирования.
44. Как можно классифицировать стратегическое планирование с точки зрения временного интервала?
45. Какие разделы может включать стратегический план?

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2023. - [Электронная версия]. Отдельные практические задания включены в ФОСы.

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в 7 семестре.

Реферат – краткое изложение содержания документа или его части, научной работы, включающее основные фактические сведения и выводы, необходимые для

первоначального ознакомления с источниками и определения целесообразности обращения к ним.

Современные требования к реферату – точность и объективность в передаче сведений, полнота отображения основных элементов, как по содержанию, так и по форме.

Цель реферата - не только сообщить о содержании реферируемой работы, но и дать представление о вновь возникших проблемах соответствующей отрасли науки.

В учебном процессе реферат представляет собой краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания книги, учения, научного исследования и т.п.

Иначе говоря, это доклад на определенную тему, освещающий её вопросы на основе обзора литературы и других источников.

Примерные темы реферата:

1. Место и роль современного стратегического анализа в управлении организацией
2. Классификация видов стратегического анализа
3. Информационное обеспечение стратегического анализа процессов функционирования и развития предприятия
4. Основная схема и этапы стратегического анализа организации
5. Применение модели PIMS в практике бизнес-структур высокоразвитых стран.
6. Основные проблемы использования метода SWOT-анализ предприятия. Успешность предприятия.
7. Подходы и методы анализа внутренней среды предприятия. Области и способы применения на практике.
8. Подходы и методы анализа внешней среды предприятия. Области и способы применения на практике.
9. Предпосылки и критерии выбора стратегии развития компании.
10. Модели анализа внешней среды российских промышленных предприятий.
11. Модели анализа внешней среды российских предприятий сферы услуг.
12. Основные сложности применения моделей ресурсного подхода к формированию стратегии на российских предприятиях.
13. Стратегии ресурсного подхода к развитию организации.
14. Стратегии развития нематериальных активов для обеспечения конкурентоспособности.
15. Особенности формирования компетенций предприятия для обеспечения конкурентоспособности.
16. Технологии формулирования миссии компании.
17. Технологии определения целей организации для обеспечения конкурентоспособности.
18. Условия применения стратегии роста.
19. Система стратегического контроля.
20. Стратегический контроль и стратегическая гибкость компании.
21. Современный стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
22. Ключевые факторы успеха в конкуренции и их роль в разработке стратегии.
23. Роль информации и информационных технологий в стратегическом анализе.
24. Современные методы анализа макросреды организации.
25. Анализ взаимосвязи функциональных стратегий организации.
26. Модель М.Портера и ее применение в разработке стратегии.
27. Определение стратегических альтернатив на основе SWOT-анализа.
28. Современные методы исследования внутренней среды компании.

29. Подходы и способы оптимизации экономического роста на основе факторных моделей.
30. Место количественной оценки стратегии в системе стратегического управления корпорацией.
31. Подходы к согласованию планов реализации стратегии на разных уровнях управления.
32. Методология сценарного планирования развития конкурентоспособности компании.
33. Оценка стратегического потенциала организации на основе его декомпозиции.
34. Современный стратегический анализ бизнес-единицы компании.
35. Анализ российского и зарубежного опыта контроля реализации стратегии.
36. Современный стратегический анализ диверсифицированной компании.
37. Анализ организационной культуры как фактор реализации стратегии.
38. Конкурентная разведка как инструмент исследования конкурентной среды.

Основные этапы работы над рефератом

В организационном плане написание реферата - процесс, распределенный во времени по этапам. Все этапы работы могут быть сгруппированы в три основные: подготовительный, исполнительский и заключительный.

Подготовительный этап включает в себя поиски литературы по определенной теме с использованием различных библиографических источников; выбор литературы в конкретной библиотеке; определение круга справочных пособий для последующей работы по теме.

Исполнительский этап включает в себя чтение книг (других источников), ведение записей прочитанного.

Заключительный этап включает в себя обработку имеющихся материалов и написание реферата, составление списка использованных источников.

Написание реферата. Определен список литературы по теме реферата. Изучена история вопроса по различным источникам, составлены выписки, справки, планы, тезисы, конспекты. Первоначальная задача данного этапа - систематизация и переработка знаний. Систематизировать полученный материал - значит привести его в определенный порядок, который соответствовал бы намеченному плану работы.

Реферат должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата на листах формата А4 (210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура.

Введение. Введение - это вступительная часть реферата, предваряющая текст. Оно должно содержать следующие элементы:

- а) очень краткий анализ научных, экспериментальных или практических достижений в той области, которой посвящен реферат;
- б) общий обзор опубликованных работ, рассматриваемых в реферате; в) цель данной работы;
- г) задачи, требующие решения.

Объем введения при объеме реферата 10-15 может составлять одну страницу.

Основная часть. В основной части реферата студент дает письменное изложение материала по предложенному плану, используя материал из источников. В этом разделе работы формулируются основные понятия, их содержание, подходы к анализу, существующие в литературе, точки зрения на суть проблемы, ее характеристики. В соответствии с поставленной задачей делаются выводы и обобщения. Очень важно не повторять, не копировать стиль источников, а выработать свой собственный, который соответствует характеру реферируемого материала. Заключение

Заключение подводит итог работы. Оно может включать повтор основных тезисов работы, чтобы акцентировать на них внимание читателей (слушателей), содержать общий вывод, к которому пришел автор реферата, предложения по дальнейшей научной разработке вопроса и т.п. Здесь уже никакие конкретные случаи, факты, цифры не анализируются. Заключение по объему, как правило, должно быть меньше введения.

Список использованных источников. В строго алфавитном порядке размещаются все источники, независимо от формы и содержания: официальные материалы, монографии и энциклопедии, книги и документы, журналы, брошюры и газетные статьи.

Порядок сдачи и защиты рефератов:

- 1) реферат сдается на проверку преподавателю за 1-2 недели до окончания теоретического обучения в семестре;
- 2) при защите реферата преподаватель учитывает:

- качество;
- степень самостоятельности студента и проявленную инициативу;
- связность, логичность и грамотность составления;
- оформление в соответствии с требованиями ГОСТ.

3) защита тематического реферата может проводиться на выделенном одном занятии в рамках часов учебной дисциплины или конференции или по одному реферату при изучении соответствующей темы, либо по договоренности с преподавателем;

4) защита реферата студентом предусматривает:

- доклад по реферату не более 5-7 минут;
- ответы на вопросы оппонента.

На защите запрещено чтение текста реферата.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОТНСТИРОВАНИЮ

По дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» предусмотрено самотестирование, формой контроля которого выступает зачетное задание, оценочным средством является следующий комплект тестов:

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

(В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых — несколько вариантов.)

1. Общие конкурентные стратегии М. Портера:

- а) интеграция;
- б) диверсификация;
- в) концентрированный рост;
- г) лидерство по издержкам;
- д) рост;
- е) дифференциация;
- ж) сокращение масштабов;
- з) фокусирования.

2. Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)-это:

- а) бизнес-единица, имеющая собственную стратегию;
- б) стратегически важная зона хозяйствования;
- в) подразделение основного производства;
- г) новый, потенциально прибыльный вид бизнеса корпорации.

3. Стратегия фирмы за счет приобретения контроля над структурами, находящимися между ней и конечными потребителями продукции, называется:

- а) вперед идущей вертикальной интеграцией;
- б) обратной вертикальной интеграцией;

- в) квазиинтеграцией;
- г) полной интеграцией.

4. К стратегиям развития относятся стратегии:

- а) роста;
- б) функционирования;
- в) умеренного роста;
- г) экспорта;
- д) создания совместных предприятий;
- е) сокращения масштабов;
- ж) комбинированная стратегия.

5. Комбинированная стратегия развития представляет собой сочетания стратегии:

- а) интеграции и диверсификации;
- б) роста, ограниченного роста и сокращения масштабов;
- в) лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования.

6. Стратегия создания союзов (альянсов) между компаниями, заинтересованными в интеграции, без перехода прав собственности называется:

- а) вперед идущей вертикальной интеграции;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) квазиинтеграцией;
- г) горизонтальной интеграцией.

7. Стратегия, направленная на снижение себестоимости продукции при наращивании объемов ее производства, называется:

- а) стратегия последнего средства;
- б) «сбора урожая»;
- в) сокращения;
- г) лидерство по издержкам.

8. Стратегия, диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, называется:

- а) конгломеративной;
- б) горизонтальной;
- в) концентрической;
- г) вертикальной.

9. Стратегия, диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой, называется:

- а) конгломеративной;
- б) горизонтальной;
- в) концентрической;
- г) вертикальной.

10. Для достижения лидерства по издержкам необходимы:

- а) увеличение рекламных расходов;

- б) снижение рекламных расходов;
- в) расширение масштабов производства;
- г) сокращение масштабов производства.

11. Д. Миллер выделил типы дифференциации:

- а) широкая и сфокусированная;
- б) инновационная и маркетинговая;
- в) центрическая, горизонтальная и чистая.

12. Стратегия слияния фирмы с другой компанией, работающей в той же отрасли, называется:

- а) вперед идущей вертикальной интеграцией;
- б) обратной вертикальной интеграцией;
- в) квазиинтеграцией;
- г) полной интеграцией;
- д) горизонтальной интеграцией.

13. Стратегия, заключающаяся в концентрации усилий на удовлетворении нужд конкретного сегмента рынка, называется:

- а) диверсификация;
- б) специализация;
- в) фокусирование;
- г) инновационная стратегия.

14. Максимум прибыли является основной целью и критерием эффективности для:

- а) корпоративной стратегии;
- б) стратегии деловой единицы;
- в) функциональной стратегии.

15. По отношению к стратегиям дифференциации недопустима следующая классификация:

- а) широкая и сфокусированная;
- б) инновационная и маркетинговая;
- в) продуктовая, сервисная, дифференциальная имиджа и персонала;
- г) чистая, горизонтальная, концентрическая.

16. Уровнями стратегии являются:

- а) стратегия развития, функциональная стратегия, операционная стратегия;
- б) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия;
- в) корпоративная стратегия, организационная стратегия, производственная стратегия.

17. Главная стратегия организации называется:

- а) специфической;
- б) ключевой;
- в) генеральной;
- г) функциональной.

18. К стратегиям развития относятся стратегии:

- а) лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования;
- б) продуктовая, маркетинговая, производственная, финансовая;

- в) роста, умеренного роста, сокращения масштабов и комбинированная стратегия;
- г) экспорта, зарубежного лицензирования, создания совместных предприятий прямого инвестирования.

19. Стратегия расширения фирмы за счет производства новых технологически не связанных с производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках, называется :

- а) конгломеративной диверсификацией;
- б) горизонтальной диверсификацией;
- в) концентрической диверсификацией;
- г) вертикальной диверсификацией.

20. Стратегия роста фирмы за счет приобретения контроля над поставщиками называется:

- а) вперед идущей вертикальной интеграцией;
- б) обратной вертикальной интеграцией;
- в) квазиинтеграцией;
- г) полной интеграцией;
- д) горизонтальной интеграцией.

21. Стратегия, направленная на достижение уникальности в каком-либо аспекте, который ценится потребителем, называется:

- а) диверсификация;
- б) дифференциация;
- в) сегментация;
- г) интеграция.

22. При использовании стратегии дифференциации издержки, как правило:

- а) растут;
- б) снижаются;
- в) не меняются.

23. К функциональным стратегиям относятся стратегии:

- а) развития;
- б) роста;
- в) маркетинга;
- г) управления персоналом;
- д) сокращения.

24. Процесс распространения хозяйственной деятельности на новые сферы, проникновения в другие отрасли производства, называется:

- а) координацией;
- б) дифференциацией;
- в) ориентацией;
- г) диверсификацией;
- д) интенсификацией.

25. По отношению к какому виду стратегии диверсификации может быть применен синоним «конгломеративная»:

- а) чистая;
- б) концентрическая;
- в) горизонтальная?

26. Перед началом диверсификации М. Портер считает необходимым проведение тестов:

- а) на привлекательность отрасли;
- б) на стоимость переключения на товары-субституты;
- в) на стоимость вхождения в отрасль;
- г) на стоимость выхода из отрасли;
- д) на дополнительные доходы.

Рекомендуемая литература и Интернет-ресурсы [1-5, 7-9]

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Моисеева, Е. Е. Современный стратегический анализ Электронный ресурс / Моисеева Е. Е.: учебное пособие. - Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2017. - 90 с. - Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленности «Управление инновациями и StartUp в предпринимательской среде», «Управление бизнес-процессами», «Стратегия развития кадрового потенциала организации», «Стратегический управленческий учет», всех форм обучения, экземпляров неограничено
2. Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты Электронный ресурс: Учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. - Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты, 2029-09-09. - Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», 2017. - 250 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7014-0789-1, экземпляров неограничено
3. Никифорова, Л. Е.; Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты Электронный ресурс : Учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. - Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты, 2029-09-09. - Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», 2017. - 250 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7014-0789-1, экземпляров неограничено
4. Современный стратегический анализ Электронный ресурс : учебное пособие / О.О. Подоляк / Т.А. Минеева / П.П. Крылатков / Е.Ю. Кузнецова ; ред. Е.Ю. Кузнецова. - Современный стратегический анализ, 2022-08-31. - Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. - 132 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7996-1832-2, экземпляров неограничено
5. Ополченкова, Е.В. Современный стратегический анализ Электронный ресурс : учебное пособие / Е.В. Ополченкова. - Современный стратегический анализ, 2021-05-31. - Москва : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. - 112 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-98699-187-0, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник для вузов / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 254, [1] с. : ил. ; 22. -. - Гриф: Рек. УМО. - Библиогр.: с. 250-252. - ISBN 978-5-16-005655-5, экземпляров неограничено
2. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : ИНФРА-М : Магистр, 2014. - 576 с. - Гриф: Рек. МО. - Библиогр.: с. 569-574. - ISBN 978-5-9776-0164-1, экземпляров неограничено
3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Фомичев. - Москва: Дашков и Ко, 2014. - 468 с. - ISBN 978-5-394-01974-6, экземпляров неограничено

Методическая литература

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2021 – [Электронная версия].
2. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический анализ в управлении организацией» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2021 – [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

<http://biblioclub.ru> Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

<http://www.e-disclosure.ru/> Центр раскрытия корпоративной информации

<http://www.vestifinance.ru/> Публикуются материалы, предоставленные аналитиками и трейдерами российских и зарубежных инвестиционных компаний и банков

www.cfin.ru/management/strategy Интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке