

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Р. К. Поляков

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов
магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмент ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"

С. В. Саванович

Поляков, Р. К.

Современный стратегический анализ: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов магистратуры по напр. подгот. 38.04.02 . Менеджмент / Р. К. Поляков – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 91 с.

В учебно-методическом пособии приведено содержание дисциплины и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Современный стратегический анализ" по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль программы "Производственный менеджмент", "Финансовый менеджмент", "Управление маркетингом".

Табл. 9, рис. 9, список лит. – 26 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 27.05.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет" 22.06.2022 г., протокол № 07

УДК 338.24

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план дисциплины и методические указания по её изучению	10
Тема 1. Введение в стратегический анализ. Сущность и содержание стратегии организации.....	10
Тема 2. Роль анализа в формулировании стратегии.....	12
Тема 3. Отраслевой анализ.....	14
Тема 4. Анализ ресурсов и способностей.....	18
Тема 5. Стратегии многонациональных корпораций	20
Тема 6. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	22
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	24
Практическое занятие по теме 1. Введение в стратегический анализ. Сущность и содержание стратегии организации.....	24
Практическое занятие по теме 2. Роль анализа в формулировании стратегии.....	29
Практическое занятие по теме 3. Отраслевой анализ.....	38
Практическое занятие по теме 4. Анализ ресурсов и способностей.....	40
Практическое занятие по теме 5. Стратегии многонациональных корпораций.....	43
Практическое занятие по теме 6. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	46
3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы	48
3.1 Общие сведения, выбор варианта	49
3.2 Методические указания по выполнению контрольной работы	49
3.3 Указания по выбору и подготовки практической части контрольной работы	53
3.4 Вопросы контрольной работы	57
3.5 Правила определения варианта контрольной работы.....	59
3.6 Информационные технологии, программное обеспечение и интернет-ресурсы	60
4 Методические указания по проведению промежуточной аттестации	61
4.1 Экзаменационные вопросы по дисциплине.....	61
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	68
5.1 Цель, задачи и методические указания по выполнению самостоятельной работы.....	68
5.2 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины	69
5.3 Типовые практические задачи по отдельным темам дисциплины	71
5.4 Темы докладов и рефератов.....	75
5.5 Типовые тестовые задания для итогового тестирования по дисциплине.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	82
ПРИЛОЖЕНИЕ. Исходные данные для выполнения задания по вариантам к теме "Роль анализа в формулировании стратегии".....	85

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобализации резко возрастает потребность в качественной стратегической информации, однако в действующей системе управления экономикой и бизнесом ещё доминируют аналитические методы в принятии решений.

Ключевым условием успешного развития российской экономики и предприятий в целом является подготовка высококвалифицированных кадров, способных креативно мыслить, владеть навыками стратегического анализа, которые в последующем позволят им разрабатывать и реализовывать эффективные управленческие стратегии для своих компаний.

Уже сегодня стратегия представляет собой комплексную систему взаимосвязанных решений, которые оптимальным образом обеспечивают эффективное развитие компаний и ее продвижение к намеченной цели.

В процессе изучения дисциплины "Современный стратегический анализ" студенты приобретают фундаментальные экономические знания в области современных методов стратегического анализа, с последующим их углублением и возможностью практического использования полученных знаний, умений и навыков в реальных экономических условиях.

В пособии содержатся методические указания по освоению теоретических вопросов дисциплины, указано, какие виды работ и в какой последовательности следует выполнять на практических занятиях.

Для закрепления полученных знаний предполагается выполнение контрольной работы, способствующей выработке навыков практического применения методик современного стратегического анализа.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины "Современный стратегический анализ" студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, дисциплины "Современный стратегический анализ".

Целью освоения дисциплины "Современный стратегический анализ" является формирование у студентов понятийного аппарата, инструментария и методологии деятельности, а также профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль подготовки "Производственный менеджмент", "Финансовый менеджмент", "Управление маркетингом" с учетом видов и задач профессиональной деятельности выпускника. Планируемые результаты освоения дисциплины "Современный стратегический анализ" заключаются в том, что студент должен:

- **знать:** основы стратегического анализа и планирования; ситуационного, процессного, количественного подходов к проведению стратегического анализа; основы методов принятия инвестиционных решений; основ товарного, ассортиментного планирования на предприятии; инструментарий финансовой анализа; теоретические основы и методы диагностики организационных процессов; прикладного системного анализа, технологий организационного консультирования;

- **уметь:** самостоятельно решать поставленную задачу стратегического анализа с использованием накопленных знаний; применять изученные методы стратегического анализа при решении профессиональных задач, в том числе в условиях неопределенности; анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать, интерпретировать и представлять собранную информацию; разрабатывать политику конкурентоспособности фирмы; решать системные задачи и проблемы стратегического анализа; принимать стратегические управленческие решения, связанные с эффективным использованием человеческих, материальных и финансовых ресурсов; оценивать эффективность

инвестиционных программ, проектов методами: дисконтирования денежного потока, опционного подхода;

- **владеть:** методами стратегического анализа; методами экономико-статистического анализа; навыками оценки последствий и рисков при принятии решения; российской и мировой практикой оценки проектов стратегического анализа; приемами и методиками диагностической работы в организации; опытом организационного консультирования.

Дисциплина "Современный стратегический анализ" относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений. "Цифровая экономика" образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль "Производственный менеджмент", "Финансовый менеджмент", "Управление маркетингом").

Общая трудоемкость дисциплины по выбору составляет 3 зачетных единицы (зет), т. е. 108 академических часов (81 астр. час) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 16 ч - лекции, 14 ч – практические занятия;
- заочная форма обучения: 2 ч – лекции, 14 ч – практические занятия;

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины "Современный стратегический анализ" относятся задания, выполняемые студентами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) Тестовые задания.

Критерии оценки результатов теста:

"отлично" - 90-100 % правильных ответов в тесте;

"хорошо" - 70-90 % правильных ответов в тесте;

"удовлетворительно" - 50-70 % правильных ответов в тесте;

"неудовлетворительно" - менее 50 % правильных ответов в тесте;

2) Задания по темам практических занятий.

Критерии и шкала оценивания практических занятий:

"отлично" - правильное решение задач и формулировка выводов; полное раскрытие вопроса; раскрытие понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

"хорошо" - решение задач с незначительными ошибками, неточности при формулировке выводов; недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т. п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

"удовлетворительно" - решение задач с ошибками, формулировка выводов, неверно интерпретирующих результаты; отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.;

"неудовлетворительно" - отсутствие решения задачи; нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.

К зачёту допускаются студенты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена. К оценочным средствам промежуточной аттестации результатов освоения дисциплины "Современный стратегический анализ" относятся вопросы к экзамену.

К экзамену допускаются магистранты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля.

Критерии оценки результатов экзамена приведены в таблице 1.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"; 2) "зачтено", "не зачтено"; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной системой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематически и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

В первом разделе приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов очной и заочной формы обучения.

Четвёртый раздел содержит методические указания по проведению промежуточной аттестации.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план дисциплины и методические указания по её изучению

Содержательно структура дисциплины представлена семнадцатью тематическими блоками (темами):

Тема 1. Введение в стратегический анализ. Сущность и содержание стратегии организации

Форма занятия - лекция.

Форма занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Дайте определение термину стратегия.

Вопрос 2. Опишите современный контекст разработки стратегии.

Вопрос 3. Дайте определение стратегическому менеджменту.

Вопрос 4. Назовите основные задачи стратегического менеджмента.

Вопрос 5. Опишите основные уровни пирамиды стратегического менеджмента.

Вопрос 6. Назовите основные этапы стратегического менеджмента.

Вопрос 7. Опишите особенности современного этапа развития теории стратегического управления.

Вопрос 8. Опишите основные типы эталонных стратегий. Назовите ситуации, в которых применяются эталонные стратегии.

Содержание темы

Понятие стратегии. Подходы к формированию стратегии. Тенденции стратегического управления. Стратегические альтернативы. Рекомендации. Реализация стратегии. Эталонные типы стратегий, ситуации, в которых они применяются и особенность их стратегического анализа. Современный контекст разработки стратегии.

Методические указания

Прежде всего, следует уяснить, что стратегический анализ представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям. Выделяют пять задач стратегического управления:

- 1) обоснование вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- 2) обоснование стратегических целей и задач для их достижения;
- 3) обоснование стратегии для достижения намеченных целей;
- 4) обоснование стратегического плана;
- 5) оценка результатов деятельности и обоснование изменений стратегического плана.

Поэтому студентам в первую очередь необходимо уяснить сущность, цели, задачи и содержание стратегии организации.

Изучив данную тему, студент сможет:

- более точно оценивать вклад, который стратегия может внести в успешную деятельность людей и организаций;
- понять основополагающую аналитическую схему, лежащую в основе стратегического анализа, где фундаментальными компонентами являются внешний и внутренний анализ среды фирмы;
- понять основные тенденции развития стратегии бизнеса за последние 50 лет;
- познакомиться с множеством ролей, которые стратегический менеджмент играет в организациях.

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Тема 2. Роль анализа в формулировании стратегии

Форма занятия - лекция.

Форма занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Назовите направляющие вопросы для сканирования внешней среды.

Вопрос 2. Дайте определение мониторинга внешней среды.

Вопрос 3. Опишите сущность проектирования внешней среды.

Вопрос 4. Дайте определение оценивания внешней среды.

Вопрос 5. Назовите основные цели разработки сценариев.

Вопрос 6. Опишите специфику разработки сценариев.

Вопрос 7. Дайте понятие содержания концепции движущих сил.

Вопрос 8. Опишите процедуры PEST-, SWOT-, SNW-анализа.

Содержание темы

Цели и ценности. Анализ стратегических факторов. Сканирование окружающей среды. Концепция движущих сил. Анализ дальнего и ближнего окружения, внутренней среды организации. PEST-, SWOT-, SNW-анализ.

Методические указания

Прежде всего следует уяснить, что посредством стратегического анализа происходит разложение исследуемого объекта на составные части для более точного понимания и изучения, на стадии стратегического планирования происходит интеграция результатов стратегического анализа в стратегический план организации. При этом процессы стратегического анализа и стратегического планирования в системе стратегического управления протекают в единстве.

Кроме того, необходимо уяснить, что проведение стратегического анализа позволяет создать основу построения стратегического управления в организации

путем информационного обеспечения процессов формулирования миссии организации, целей, разработки и реализации стратегий.

Студент должен понять, что стратегический анализ является первым этапом процесса стратегического управления, еще до формулирования миссии и целей организации необходимо четко представлять возможности собственного бизнеса и угрозы внешнего окружения.

На этапе стратегического контроля необходимо постоянное проведение стратегического анализа с целью:

- своевременного отсеечения неосуществимых стратегий,
- поддержания процесса разработки новых, более конкурентоспособных стратегий,
- обеспечения постоянного соответствия реализуемой стратегии с целями организации.

На этапе реализации стратегии необходимо прослеживать ситуации, которые могут влиять на разработанную стратегию и касающиеся:

- изменений потенциала организации (снижается, повышается, какие именно факторы, узкие места, определение сдерживающих и способствующих факторов, внутренних);
- изменений внешней среды (возможности, угрозы, тенденции);
- изменений целей организации, которые могут повлиять на разработанную стратегию, ее необходимо будет срочно корректировать или разрабатывать новую;
- достижения определенных (заранее запланированных) показателей, которые могут привести к смене стратегии;
- фиксирование соотношений достигаемых целей и внедряемых стратегий.

В этой связи студент должен уметь при помощи основной функции стратегического анализа включаться в создание и накопление стратегической информации, которая будет использоваться для прогнозирования и оценки

тенденций внешних факторов, оценки стратегических альтернатив, стратегического потенциала организации и конкурентоспособности.

Проведение стратегического анализа развивает у будущих менеджеров способности к стратегическому мышлению и тем самым создает основу для внедрения в организацию концепции стратегического управления.

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Методические рекомендации для преподавателя: по лекционной части занятия рекомендуется задавать наводящие вопросы, стараться адресовать их разным студентам.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 4, 10, 11, 12. 13, 14, 15, 16, 17]

Тема 3. Отраслевой анализ

Форма занятия - лекция.

Форма занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Раскройте понятие и особенности применения отраслевого анализа.

Вопрос 2. Раскройте понятие субституция спроса и предложения.

Вопрос 3. Назовите этапы идентификации ключевых факторов успеха.

Вопрос 4. Опишите Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.

Вопрос 5. Опишите структура анализа конкурентов.

Вопрос 6. Назовите тенденции развития отраслевого анализа.

Содержание темы

Понятие и применение отраслевого анализа. Субституция спроса и предложения. Идентификация ключевых факторов успеха. Модель 5 сил

конкуренции по М. Портеру. Структура анализа конкурентов. Развитие отраслевого анализа.

Методические указания

Прежде всего следует уяснить, что под отраслью понимают группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей.

В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа:

- 1) определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- 2) определение движущих сил в отрасли.

На практических занятиях студенты должны обучиться проводить отраслевой анализ.

Для этого они должны уметь определять доминирующие экономические характеристики отрасли путем анализа ряда параметров:

- размеры рынка;
- рост размеров рынка;
- достаточность производственных мощностей;
- прибыльность в отрасли;
- барьеры входа/выхода;
- товар дорог для покупателей;
- стандартизованные товары;
- быстрые изменения технологии;
- требования к капиталу;
- вертикальная интеграция;
- экономия на масштабе;
- Быстрое обновление товара.

Далее студенту необходимо рассмотреть некоторые характеристики отрасли с точки зрения влияния на степень конкуренции:

1. Темпы роста отрасли.

2. Уровень прибыльности.
3. Уровень постоянных издержек.
4. Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании.
5. Уровень дифференциации.
6. Количество фирм и рыночных ниш.
7. Появление новичка в отрасли.
8. Природа самого продукта.
9. Входные барьеры.
10. Выходные барьеры.

После этого студент должен уметь выявлять основные движущие силы отрасли, такие как:

1. Изменение в долговременной скорости роста.
2. Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров.
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации.
6. Вход или выход на рынок крупных компаний.
7. Влияние глобализации на отрасль.
8. Изменение в издержках и прибыли.
9. Переход потребителей от стандартизированных товаров к дифференцированным.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение общественных ценностей и образа жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

Важно уяснить, что на отрасль оказывают влияние многие факторы, но лишь некоторые из них можно квалифицировать как движущие силы в том смысле, что именно они определяют особенности развития отрасли.

Изучив данную тему, студент сможет:

- выявлять основные структурные характеристики отрасли, которые влияют на конкуренцию и прибыльность;
- использовать анализ отрасли для объяснения того, почему в одних отраслях конкуренция сильнее, а прибыльность ниже, чем в других;
- на основании трендов в отрасли и её структурах прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности;
- разрабатывать стратегии, влияющие на структуру отрасли, с целью повышения её прибыльности;
- анализировать конкуренцию и требования клиентов для того, чтобы выявить потенциальные возможности приобретения конкурентного преимущества в рамках отрасли (ключевые факторы успеха).

Методические материалы по теме 3

В течение всей лекции преподаватель предлагает вопросы-тесты, которые равномерно распределены по теоретическому материалу, основная цель которых — увидеть уровень освоения материала аудиторией и перейти к следующему разделу темы.

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Тематика докладов, сообщений

1. Социальные системы, особенности их строения и информационного обмена.
2. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей экономического субъекта.
3. Анализ факторов, формирующих стратегию.
4. Стратегия и конкурентное преимущество.
5. Сравнительный анализ разных стратегий экономического субъекта.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Тема 4. Анализ ресурсов и способностей

Форма занятия - лекция.

Форма занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.

Вопрос 2. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.

Вопрос 3. Дайте классификацию ресурсов.

Вопрос 4. Опишите организационные способности и их классификацию.

Вопрос 5. Дайте оценку потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.

Вопрос 6. Опишите пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ.

Вопрос 7. Дайте развернутую характеристику развитию ресурсов и способностей.

Содержание темы

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом. Материальные ресурсы. Нематериальные ресурсы. Человеческие ресурсы.

Организационные способности и их классификация. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Потенциал прибыльности ресурса или способности. Достижение конкурентного преимущества. Сохранение конкурентного преимущества. Присвоение результатов конкурентного преимущества.

Пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ. Развитие ресурсов и способностей. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей.

Методические указания

Изучая роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии, студент должен понять, что стратегию необходимо направлять на то, чтобы

ресурсы и способности фирмы соответствовали возможностям, возникающим в окружающей среде.

Студент должен уметь выделять два уровня анализируемых ресурсов:

1. Базовые (первичные) – отдельные ресурсы фирмы: элементы капитального оборудования, индивидуальные навыки работников, патенты, бренды и т. д.

2. Комбинационные – взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентными преимуществами.

Студент должен научиться составлять инвентарный список ресурсов фирмы. В качестве первого шага полезно разделить ресурсы на три основные категории: материальные, нематериальные и человеческие.

Далее необходимо провести обучение в рамках активизации организационных способностей будущих менеджеров по следующим направлениям:

- идентификация способностей: функции и виды деятельности;
- архитектура организационных способностей;
- способность как интеграция ресурсов: директивы и обычаи.

На практическом занятии важно, чтобы студент смог чётко определять движущие силы диверсификации: рост, снижение рисков, прибыльность.

На последнем этапе анализа ресурсов и способностей необходимо, чтобы студенты смогли понимать и чётко определять конкурентные преимущества вследствие диверсификации, такие как:

- рыночная власть;
- экономия за счет разнообразия;
- экономия за счет интернализации сделок;
- диверсифицированная компания как система внутренних рынков;
- информационные преимущества диверсифицированной корпорации.

В результате студент должен уяснить роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии, а также понять взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом. По результатам практических

занятий у него появятся опыт и компетенции по использованию на практике материальных и нематериальных ресурсов, а также как использовать в этой связи человеческие ресурсы.

Изучив эту тему, студент сможет:

- оценивать роль ресурсов и способностей фирмы для формулирования стратегии;
- идентифицировать и оценивать ресурсы и способности фирмы;
- оценивать, насколько ресурсы и способности фирмы могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество;
- использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны и защищать её от внутренних слабостей;
- идентифицировать средства, которые позволят фирме раскрыть свои ресурсы и способности.

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Тема 5. Стратегии многонациональных корпораций

Форма занятия - лекция.

Форма занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Значение международной конкуренции для анализа отрасли.

Вопрос 2. Назовите типы отраслей по степени и способу интернационализации.

Вопрос 3. Опишите влияние интернационализации на конкуренцию.

Вопрос 4. В чем заключается анализ конкурентного преимущества в международном контексте?

Вопрос 5. Раскройте содержание модели национального ромба М. Портера.

Вопрос 6. Раскройте понятие, структуру и принципы формирования кластера.

Вопрос 7. Назовите классификацию кластеров.

Содержание темы

Значение международной конкуренции для анализа отрасли. Типы отраслей по степени и способу интернационализации.

Влияние интернационализации на конкуренцию. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте. Национальный ромб М. Портера. Понятие, структура и принципы кластера.

Методические указания

Исследуется значение интернационализации деловой среды для формулирования и реализации стратегии компаний.

Изучив данную тему, студент сможет наиболее эффективно применять инструменты отраслевого анализа к глобальным отраслям, в том числе для идентификации воздействия торговли и прямого инвестирования на структуру отрасли и конкуренцию и оценивать решающие различия между национальными рынками одной и той же отрасли.

Кроме того, студент будет способен анализировать то, как национальная окружающая среда фирмы воздействует на её конкурентное преимущество, в частности, как национальный контекст влияет на ресурсы и способности фирмы и выбор стратегий, с помощью которых фирма может лучше всего эксплуатировать эти национальные условия.

Далее он должен уметь формулировать стратегии для эффективного использования бизнес-возможностей за рубежом, в том числе стратегии проникновения на зарубежные рынки и стратегии производства за рубежом, и определять степень глобализации или национального дифференцирования;

В результате студент должен научиться проектировать организационные структуры и системы управления, пригодные для реализации международных стратегий.

Методические материалы по теме 5

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, 2, 3, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16].

Тема 6. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа

Форма занятия - лекция.

Форма занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями.

Вопрос 2. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе.

Вопрос 3. Назовите основные барьеры реализации стратегии.

Вопрос 4. Каким образом осуществляется перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей?

Вопрос 5. Назовите особенности перспективы обучения и развития.

Вопрос 6. Назовите особенности перспективы бизнес-процессов.

Вопрос 7. Назовите особенности перспективы клиентов.

Вопрос 8. Назовите особенности финансовой перспективы.

Содержание темы

Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе.

Барьеры реализации стратегии. Перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей. Перспектива обучения и развития. Перспектива бизнес-процессов. Перспектива клиентов. Финансовая перспектива.

Методические указания

Приступая к освоению темы, студент должен чётко уяснить понятие "стратегические альтернативы".

Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов.

Студент должен уяснить, что каждая стратегическая альтернатива предоставляет компании различные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Он должен понять, что для формулирования стратегических альтернатив, прежде всего, необходимо проанализировать ключевые стратегические факторы и их соответствие сложившейся ситуации. В результате этого анализа может возникнуть необходимость корректировки миссии и целей.

Наиболее общими и основными являются следующие стратегии:

- ограниченного роста;
- роста (*рост бывает внутренним и внешним*);
- сокращения;
- сочетания.

При этом студент должен изучить основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке, связанные с:

- лидерством в минимизации издержек производства.
- специализацией в производстве продукции.
- фиксацией определенного сегмента рынка и концентрацией усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Альтернативные стратегии можно дробить и дальше. Их действительно существует достаточно большое количество.

Студенту необходимо изучить их и уметь использовать на практике для выработки оптимальной альтернативной стратегии компании.

Кроме того, студент должен помнить, что на выбор стратегии влияют различные факторы, такие как цели предприятия, интересы и отношения высшего руководства, финансовые ресурсы, квалификация работников, обязательства предприятия по предыдущим стратегиям, степень зависимости от внешней среды, временной фактор.

Методические материалы по теме 6

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [1, 2, 3, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Целью проведения практических (семинарских) занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и самостоятельном изучении дисциплины "Банковские услуги организациям", для выработки профессиональных умений и навыков, сформулированных в рабочей программе дисциплины.

Практическими (семинарскими) занятиями предусматривается сочетание индивидуальных и групповых форм работы, выполнение практических заданий с использованием ситуационных задач, анализа макроэкономических показателей и др.

Практическое занятие по теме 1. Введение в стратегический анализ.

Сущность и содержание стратегии организации

Форма занятия: семинар-дискуссия.

Форма занятия – практическое занятие

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Дайте определение термину стратегия.
2. Опишите современный контекст разработки стратегии.
3. Дайте определение стратегическому менеджменту.
4. Назовите основные задачи стратегического менеджмента.
5. Опишите основные уровни пирамиды стратегического менеджмента.
6. Назовите основные этапы стратегического менеджмента.
7. Опишите особенности современного этапа развития теории стратегического управления.
8. Опишите основные типы эталонных стратегий. Назовите ситуации, в которых применяются эталонные стратегии.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [1, 2, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Цель занятия – формирование умений и развития общих и профессиональных компетенций в области процессов, форм и механизмов стратегического анализа. Выработать способность использовать полученные теоретические знания на практике, проконтролировать преподавателем усвоение материала.

Содержание занятия – разобрать существующие понятия стратегии, изучить основные подходы к формированию стратегии, рассмотреть тенденции стратегического управления, научиться определять миссию предприятия, цели и разрабатывать программы развития, а также основные мероприятия для достижения проектов предприятия.

При подготовке к практическому занятию студент должен заранее выбрать вариант задания, который зависит от номера зачетной книжки студента или от его порядкового номера в журнале учета посещаемости учебных занятий /

зачетной ведомости. Задание, выбранное студентом, является сквозным по всему курсу дисциплины "Современный стратегический анализ" и его студент выполняет на практическом занятии, исходя из полученного варианта.

Методические указания – готовясь к практическому занятию, следует чётко усвоить понятия стратегии, знать эталонные типы стратегий, ситуации, в которых они применяются и особенность их стратегического анализа.

Задание 1. Необходимо расписать для каждого предприятия следующие элементы (типовой пример показан в таблице 2):

1. Миссия предприятия.
2. Главная цель предприятия.
3. Стратегические цели предприятия.
4. Программы развития.
5. Проекты для достижения программ развития.
6. Мероприятия для достижения проектов предприятия.

Условие задачи: предприятие занимается одним из следующих видов деятельности (порядковый номер обозначает номер варианта):

1. Электроэнергетика.
2. Добыча газа.
3. Добыча нефти.
4. Переработка нефти.
5. Производство минеральных удобрений.
6. Производство кинофотоплёнки.
7. Производство полиэтилена.
8. Производство трубопроводов из термопластов.
9. Производство лакокрасочной продукции.
10. Производство шин.
11. Производство лекарственных средств.
12. Производство синтетических моющих средств.
13. Производство мыла.

14. Производство грузовых автомобилей.
15. Производство легковых автомобилей.
16. Производство медицинской техники.
17. Производство древесины.
18. Производство бумаги.
19. Производство кирпича.
20. Производство линолеума.
21. Производство тканей.
22. Производство обуви.
23. Производство мяса.
24. Производство колбас.
25. Производство животного масла.
26. Производство макаронных изделий.
27. Производство хлеба.
28. Производство сахара-песка.
29. Производство кондитерских изделий.
30. Производство сыра.

Пример:

Таблица 2 - Пример для предприятия ООО "XXX", производящего кондитерские изделия

Стратегические составляющие	Определение стратегической составляющей
Миссия предприятия	Наша продукция создана приносить радость в дом
Главная цель предприятия	Удерживать долю рынка до 30 %
Стратегические цели предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производить качественный продукт 2. Обеспечить информирование потребителя 3. Обеспечить доступность товара для потребителя
Программы развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить международные стандарты качества 2. Участвовать в благотворительных акциях 3. Развивать сотрудничество с администрацией города
Проекты для достижения программ развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать план внедрения стандартов ИСО 2. Разработать план по участию в благотворительных акциях на день города, день защиты детей, день пожилого человека 3. Разработать план мероприятий по участию предприятия в социальных программах города

Мероприятия для достижения проектов предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать стандарты ИСО, использовать опыт внедрения других предприятий, согласовать стандарты с гостом, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения 2. Оценить масштабы участия предприятия в благотворительных акциях в финансовом аспекте, разработать документацию по реализации финансовой помощи; обеспечить рекламу предприятия в средствах массовой информации, оценить затраты по рекламе, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения 3. Запланировать объем финансовых ресурсов на социальные программы, разработать документацию по осуществлению программы; проанализировать каналы сбыта и усовершенствовать имеющиеся площади, при увеличении реализации запланировать дополнительные площади, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения
---	--

Задание 2. "Целевой портрет" и "Дерево целей"

Условие задачи: Для выбранного варианта предприятия построить целевой портрет (рисунок 1) или дерево целей (рисунок 2).

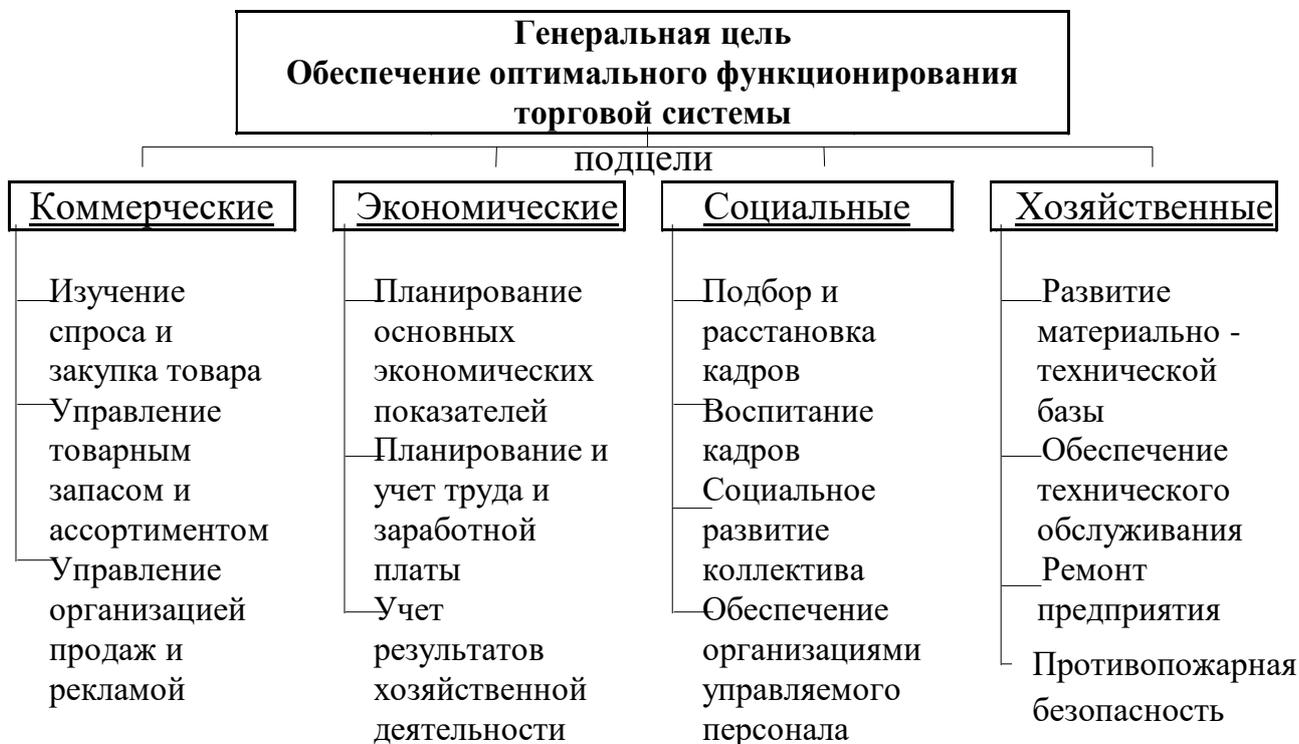


Рисунок 1 - Целевой портрет

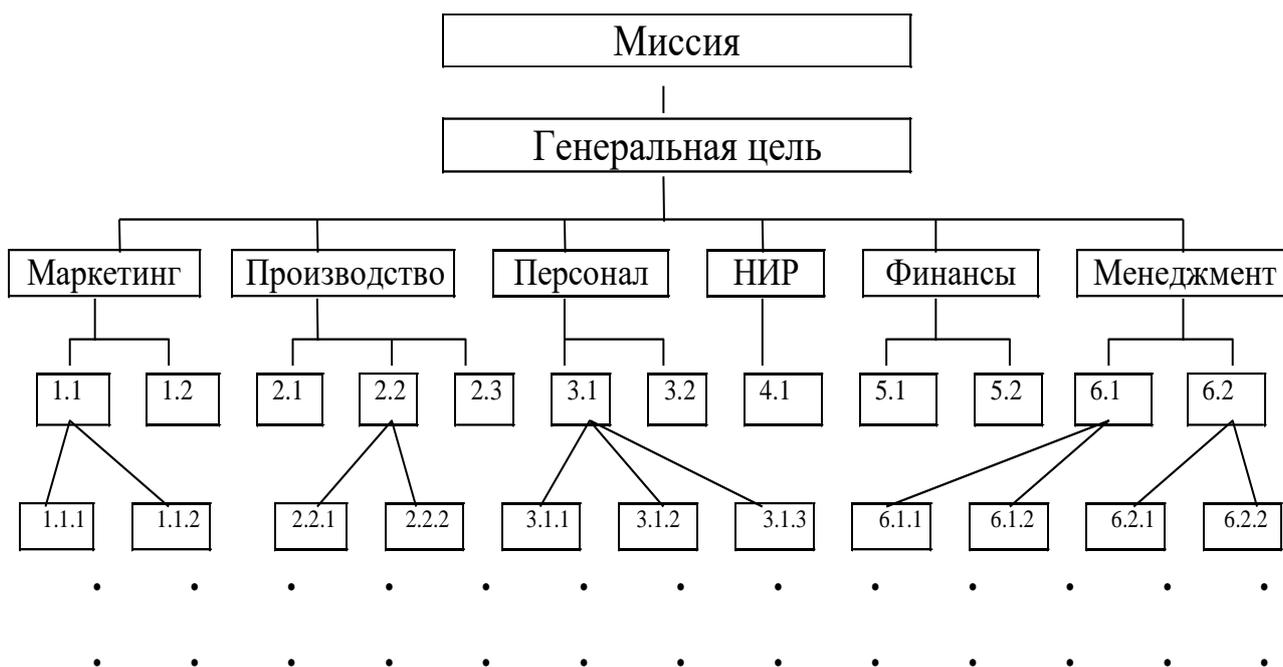


Рисунок 2 - Дерево целей организации

Практическое занятие по теме 2. Роль анализа в формулировании стратегии

Форма занятия: семинар.

Форма занятия – практическое занятие

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Назовите направляющие вопросы для сканирования внешней среды.
2. Дайте определение мониторинга внешней среды.
3. Опишите сущность проектирования внешней среды.
4. Дайте определение оценивания внешней среды.
5. Назовите основные цели разработки сценариев.
6. Опишите специфику разработки сценариев.
7. Дайте понятие содержания концепции движущих сил.
8. Опишите процедуры PEST-, SWOT-, SNW-анализа.

Цель занятия – углубить знания относительно процессов, формы и механизмов стратегического анализа внешней среды, выработать способность использовать полученные теоретические знания на практике, проконтролировать преподавателем усвоение материала.

Содержание занятия – используя исходные данные для собственного варианта (приложение) необходимо построить матрицу Р. Купера (рисунок 3), далее применить модель GE / McKinsey, предложенную Дэйем и Мониесоном (таблицы 3-5), произвести GAP-анализ (рисунок 4). Применить PEST-анализ, SWOT-анализ. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях и предложить план действий на основе полученных выводов.

Методические указания. К роле анализа в формулировании стратегии следует относиться так же серьезно, как к планированию ресурсов. Качественный анализ стратегических факторов и более точное сканирование окружающей среды повышают вероятность достижения поставленных целей и задач в разрабатываемой стратегии компании.

Студент должен усвоить, что анализ отраслевой структуры имеет отношение и к корпоративной, и к бизнес-стратегии.

На занятии необходимо рассмотреть:

1. Практику учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
2. Применение CVP-анализа.
3. Применение DRETS-анализа.
4. Применение ETOM-анализа.
5. Применение GAP-анализа.
6. Применение LOTS-анализа.
7. Применение PEST-анализа и его разновидностей.
8. Применение PIMS-анализа.
9. Применение SWOT-анализа.
10. Применение анализа полей бизнеса.
11. Применение анализа профиля объекта.
12. Применение анализа цепочки создания ценностей.

13. Применение бенчмаркинга.
14. Применение диаграммы Исикавы.
15. Применение матрицы Н. Л. Ansoff.
16. Применение матрицы М. Porter.
17. Применение модели "7S" McKinsey.
18. Применение модели ADL / LC.
19. Применение модели BCG.
20. Применение модели С. Н. Hofer / D. E. Schendel.
21. Применение модели GE / McKinsey.
22. Применение модели Shell / DPM.
23. Особенности динамики социально-экономического развития России
24. Анализ конкурентного преимущества экономического субъекта (фирмы, региона, страны).
25. Прогнозирование внешней среды экономического субъекта.
26. Анализ и прогнозирование общей ситуации в среде обитания экономического субъекта и конкуренции в ней.

В результате студенты должны знать и уметь использовать на практике весь арсенал методов стратегического анализа.

Задание 1. Построение матрицы Р. Купера.

Цель задания: научиться строить матрицу Р. Купера при формировании стратегии.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. Построить матрицу Р. Купера (рисунок 3).
3. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
4. Предложить план действий на основе полученных выводов.

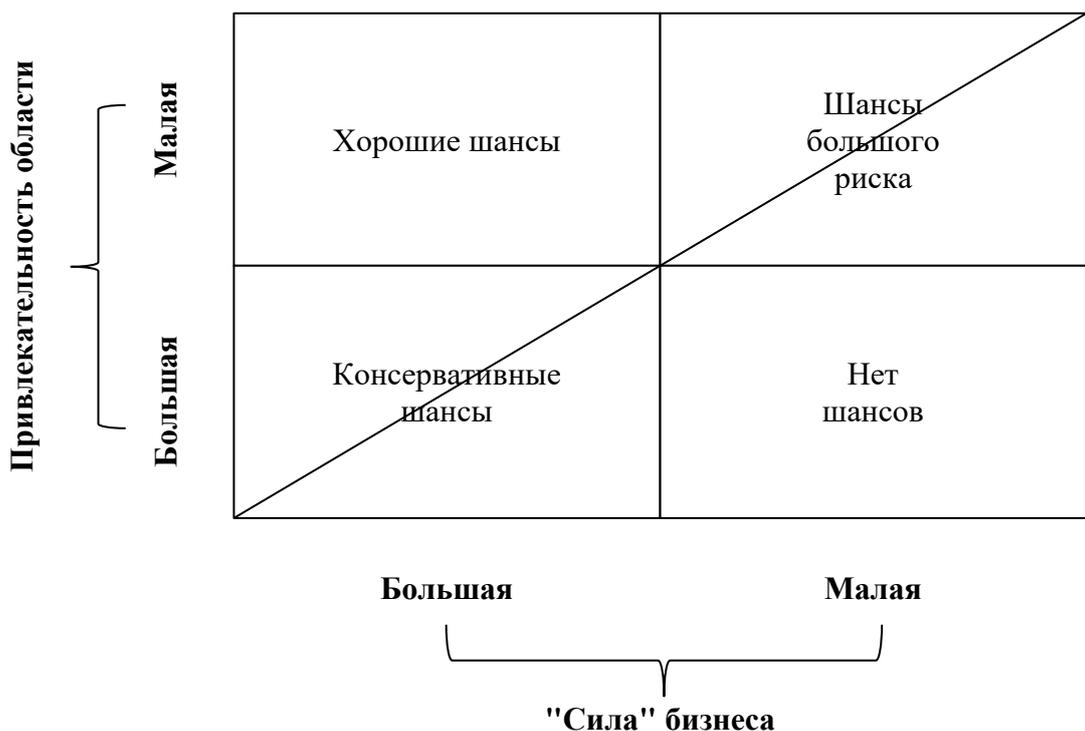


Рисунок 3 - Матрица Р. Купера

Задание 2. Применение модели GE / McKinsey

Цель задания: научиться применять модель GE / McKinsey, предложенную Дэйем и Монисоном, при формировании стратегии.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. Применить модель GE / McKinsey, предложенную Дэйем и Монисоном (таблицы 3-5).
3. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
4. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Таблица 3 - Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем

Привлекательность рынка	Защищайте позицию	Инвестируйте в развитие	Развивайтесь селективно
Сильная	Инвестируйте в развитие по максимуму Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон	Боритесь за лидерство Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны Укрепляйте свои уязвимые участки	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон Ищите пути преодоления слабых сторон Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют

	<i>Развивайтесь селективно</i>	<i>Извлекайте доход</i>	<i>Небольшое расширение</i>
Средняя	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли Развивайте способность противостоять конкуренции Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности	Защищайте существующую программу Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск	Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций
	<i>Защищайтесь и меняйте ориентиры</i>	<i>Извлекайте доход</i>	<i>Выходите из бизнеса</i>
Слабая	Старайтесь зарабатывать сегодня Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах Защищайте свои сильные стороны	Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах Обновляйте ассортимент Минимизируйте инвестиции	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
	<u>Сильные</u>	<u>Средние</u>	<u>Слабые</u>
<i>Конкурентные позиции</i>			

Таблица 4 - Модель GE / McKinsey, предложенная Мониесоном

Позиция отрасли	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте в рост	Инвестируйте для получения дохода
Сильная	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечьте максимальные инвестиции – Глобальная диверсификация – Консолидируйте позиции – Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> – Seriously инвестируйте только в выборочные сегменты – Увеличивайте свою долю на рынке до максимума – Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей 	<ul style="list-style-type: none"> – Защищайте свои сильные стороны – Переориентируйтесь на привлекательный сегмент – Оцените оживление отрасли – Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции
	<i>Инвестируйте в рост</i>	<i>Выборочно инвестируйте для получения дохода</i>	<i>Извлекайте доход или выходите из бизнеса</i>
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> – Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон – Развивайте способность противостоять конкуренции 	<ul style="list-style-type: none"> – Сегментируйте рынок – Имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств 	<ul style="list-style-type: none"> – Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций – Подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или – Перейдите в более привлекательный сегмент

	<i>Выборочно инвестируйте в получение "живых" денег</i>	<i>Защищайте свою систему извлечения дохода</i>	<i>Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса</i>
Слабая	<ul style="list-style-type: none"> – Управляйте рынком – Найдите свои ниши (специализация) – Постарайтесь развить свои сильные стороны 	<ul style="list-style-type: none"> – Действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности – Присматривайте варианты продажи своего бизнеса или – Рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> – Уходите с рынка или сокращайте ассортимент – Стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость
	<u>Сильная</u>	<u>Средняя</u>	<u>Слабая</u>
Привлекательность рынка			

Таблица 5 - Факторы оценки привлекательности рынка и привлекательности отрасли по Мониесону

Привлекательность рынка	Привлекательность отрасли
<ul style="list-style-type: none"> – Индекс доли рынка – Доля рынка – Относительная доля рынка – Относительное качество продукта – Относительная цена – Относительные прямые издержки – Патенты на технологию или изделия – Относительный диапазон размеров потребителей – Производительность труда – Относительный средний уровень оплаты труда служащих – Оборудование, используемое на долевых принципах 	<ul style="list-style-type: none"> – Темпы роста реального сектора – Доля производственных объединений – Доля продаж новых продуктов в общем объеме продаж – Отношение затрат на исследования и опытные разработки к объему продаж – Темпы роста розничных цен – Отношение затрат на маркетинг к объему продаж – Покупательская способность среднего потребителя – Отношение доходов к объему инвестиций – Отношение стоимости сырья и незавершенного производства к добавленной стоимости – Выпускаются ли товары по индивидуальным заказам – Уровень концентрации производства – Индекс интенсивности инвестиций Отношение инвестиций к объему продаж Отношение инвестиций к добавленной стоимости – Уровень использования мощностей – Отношение общей балансовой стоимости организации к объему инвестиций – Уровень вертикальной интеграции – Доля инвестиций в расчете на одного работника

Задание 3. Применение GAP-анализа

Цель задания: научиться применять GAP-анализа при формировании стратегии.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. Применение GAP-анализа (рисунок 4).
3. Определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, то установить, как его "заполнить" (рисунок 4).
4. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
5. Предложить план действий на основе полученных выводов.

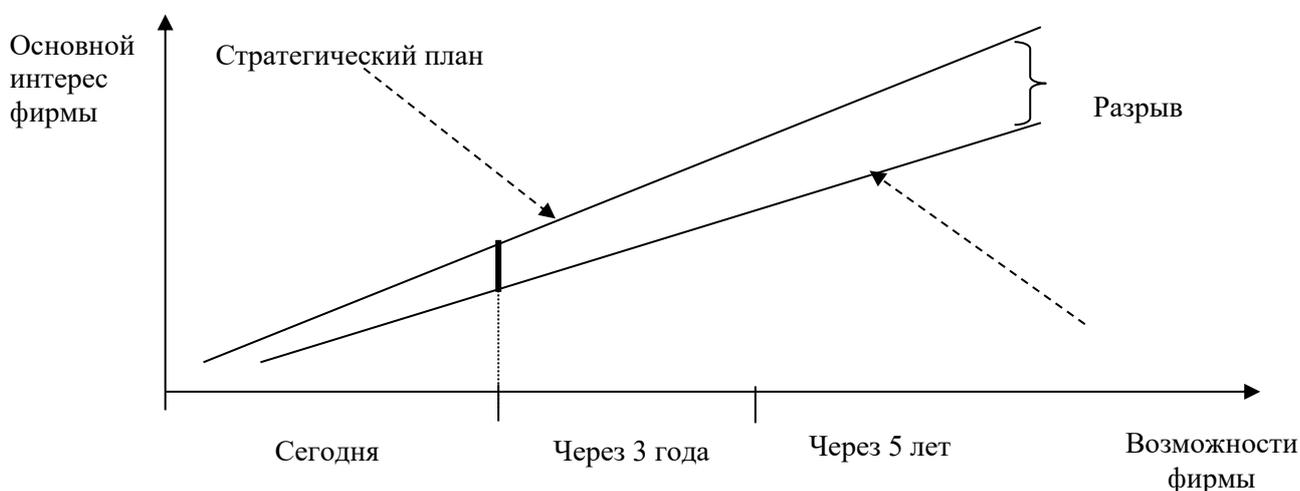


Рисунок 4 - Схема GAP-анализа (анализ разрыва, или анализ опыта)

Шаги анализа:

1. Предварительное формулирование целей деятельности на один год, три и пять лет.
2. Прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий.
3. Установление разрыва между целями и прогнозами.
4. Определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов.
5. Определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов.

6. Рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия.

7. Согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом.

8. Установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия.

9. Уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий.

10. Определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия.

11. Пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Задание 4. Применение PEST-анализа

Цель задания: научиться применять PEST-анализ при формировании стратегии.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. Применение PEST-анализа (таблица 6).
3. Провести анализ макроокружения фирмы и выделить особо значимые факторы для деятельности фирмы (таблица 6).
4. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
5. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Таблица 6 - 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
...		...	

Задание 5. Применение SWOT-анализа

Цель задания: Научиться применять SWOT-анализа при формировании стратегии.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. Применение SWOT-анализа (рисунок 5).
3. Определить степень влияния макросреды на деятельность организации, выявить возможности и угрозы, определить степень влияния микросреды на деятельность организации, оценить конкурентные позиции организации (преимущества организации и возможности рынка), определить ее потенциал и слабые стороны (рисунок 5).
4. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
5. Предложить план действий на основе полученных выводов.

	Возможности:	Угрозы:
	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильные стороны: 1. 2. ...	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны: 1. 2. ...	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рисунок 5 - Матрица SWOT

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [1, 2, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Практическое занятие по теме 3. Отраслевой анализ

Форма занятия: семинар.

Форма занятия – практическое занятие

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Раскройте понятие и особенности применения отраслевого анализа.
2. Раскройте понятие субституция спроса и предложения.
3. Назовите этапы идентификации ключевых факторов успеха.
4. Опишите Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
5. Опишите структура анализа конкурентов.
6. Назовите тенденции развития отраслевого анализа.

Цель занятия – углубить знания относительно процессов, формы и механизмов стратегического аудита, выработать способность использовать полученные теоретические знания на практике, проконтролировать преподавателем усвоение материала.

Содержание занятия – изучить понятие и применение отраслевого анализа. Оценить субституты спроса и предложения. Провести идентификацию ключевых факторов успеха. Разработать модель "Пять сил" конкуренции по М. Портеру для выбранного задания (рисунок 6). Оценить структуру анализа конкурентов. Обосновать выводы и сделать предположения по проведённому анализу для анализируемой компании.

Методические указания. При подготовке к практическому занятию следует чётко понимать, что такое "отраслевой анализ" и в чём заключается его суть, обратить внимание на факторы, влияющие на его показатели.

В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа:

- 1) определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- 2) определение движущих сил в отрасли.

Готовясь к практическому занятию, студент должен уметь исследовать входную информацию на предмет её важности и актуальности.

Важно уяснить, что на отрасль оказывают влияние многие факторы, но лишь некоторые из них можно квалифицировать как движущие силы в том смысле, что именно они определяют особенности развития отрасли.

Цель проведения анализа – оценить потенциал и окружение компании на предмет ключевых факторов успеха и сил конкуренции.

Задание 1. Отраслевой анализ

Цель задания: Научиться проводить отраслевой анализ.

В данном задании необходимо продолжить анализ выбранного варианта задания и получить навыки отраслевого анализа.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Оценить субституцию спроса и предложения.
2. Провести идентификацию ключевых факторов успеха.
3. Разработать модель пяти сил конкуренции по М. Портеру для выбранного задания.
4. Оценить структуру анализа конкурентов.
5. Выводы и предположения по проведённому анализу для анализируемой компании.
- 6.



Рисунок 6 - Схематическое представление пяти сил Портера

Пять сил конкуренции М. Портера включают в себя анализ (рисунок 6):

- угрозы появления продуктов-заменителей;
- угрозы появления новых игроков;
- рыночной власти поставщиков;
- рыночной власти потребителей;
- уровня конкурентной борьбы.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 2, 5, 10, 11, 26].

Практическое занятие по теме 4. Анализ ресурсов и способностей

Форма занятия: семинар.

Форма занятия – практическое занятие

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.
2. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.
3. Дайте классификацию ресурсов.
4. Опишите организационные способности и их классификацию.
5. Дайте оценку потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
6. Опишите пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ.
7. Дайте развернутую характеристику развитию ресурсов и способностей.

Цель занятия – углубить знания относительно процессов, формы и механизмов анализа возможных конкурентных стратегий, выработать способность использовать полученные теоретические знания на практике, проконтролировать преподавателем усвоение материала.

Содержание занятия – изучить роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Рассмотреть взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом. Проанализировать, как влияют материальные, нематериальные и человеческие ресурсы на стратегию компании. Изучить организационные способности и их классификацию. Провести VRIO-анализ.

Методические указания – при подготовке к практическому занятию следует чётко понимать, что VRIO-анализ позволяет оценить ресурсы и способности компании по четырем критериям: ценность (value), редкость (rarity), имитируемость/воспроизводимость (imitability) и организованность (organization). Оценка ресурсов и способностей по этим критериям с учетом выявленных изменений внешней среды дает возможность выявить наиболее важные для формирования конкурентного преимущества компании ресурсы и способности, а также определить стратегические последствия их использования (таблица 7).

Задание 1. Применение VRIO-анализа.

Цель задания: научиться применять VRIO-анализ и провести его при формировании стратегии.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. Провести VRIO-анализ на примере изучаемой компании.
3. Оценить ресурсы и способности изучаемой компании.
4. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
5. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Основным инструментом данного анализа может быть метод VRIO, разработанный Джейм Барни, который базируется на основных постулатах RBV в стратегическом менеджменте (о гетерогенности и немобильности ресурсов¹).

¹ Первоначально вопросы гетерогенности и немобильности ресурсов были рассмотрены Ricardo (1817), Selznick (1957), Penrose (1959).

Таблица 7 - Методика проведения VRIO-анализа

Является ли ресурс / способность ...					
Ценным?	Редким?	Дорогостоящим при имитации?	Используемым организацией?	Стратегические последствия	Сила или слабость
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Слабость
Да	Нет	-	-	Конкурентный паритет	Сила
Да	Да	Нет	-	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Сила и устойчивая отличительная компетенция

Далее на рисунке 7 представлен пример VRIO-анализ кофейни "Starbucks".



VRIO Framework

Resource/Capability	V	R	I	O
WiFi Internet Access	☐			
R&D Skills	☐			
Ability to Raise Capital	☐			
Coffee Brewing Equipment	☐			
Human Resource Management	☐			
Coffee House Set Up	☐	☐		
Employee Compensation	☐	☐		
Quality Product Mix	☐	☐		
Coffee House Locations	☐	☐		
Employee Benefits	☐	☐	☐	
Socially Responsible Corporate Image	☐	☐	☐	
Buying Power	☐	☐	☐	
Number of Coffee Houses	☐	☐	☐	
Core Competencies				
Propensity for Innovation	☐	☐	☐	☐
Relationships with Coffee Farmers	☐	☐	☐	☐
Customer Experience	☐	☐	☐	☐
Corporate Leadership & Vision	☐	☐	☐	☐
Renowned Brand	☐	☐	☐	☐

Рисунок 7 - Пример VRIO-анализ Кофейня Starbucks

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 2, 5, 10, 11].

Практическое занятие по теме 5. Стратегии многонациональных корпораций

Форма занятия: семинар.

Форма занятия – практическое занятие

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Значение международной конкуренции для анализа отрасли.
2. Назовите типы отраслей по степени и способу интернационализации.
3. Опишите влияние интернационализации на конкуренцию.
4. В чем заключается анализ конкурентного преимущества в международном контексте?
5. Раскройте содержание модели национального ромба М. Портера.
6. Раскройте понятие, структуру и принципы формирования кластера.
7. Назовите классификацию кластеров.

Цель занятия – углубить знания относительно процессов, формы и механизмов анализа подсистем экономического субъекта, выработать способность использовать полученные теоретические знания на практике, проконтролировать преподавателем усвоение материала.

Содержание занятия – изучить значение международной конкуренции для анализа отрасли, типы отраслей по степени и способу интернационализации. Рассмотреть влияние интернационализации на конкуренцию. Провести анализ конкурентного преимущества в международном контексте. Применить национальный ромб М. Портера для изучаемой компании.

Методические указания – при подготовке к практическому занятию следует чётко понимать, что такое международная конкуренция и в чём заключается её суть.

В рамках данного занятия студент должен получить знания о влиянии интернационализации на конкуренцию.

При подготовке к занятию студент должен углубить свои знания по анализу конкурентного преимущества в международном контексте, для того чтобы эффективно решать поставленные задачи на занятии.

Готовясь к практическому занятию, студент должен уметь исследовать входную информацию на предмет её важности и актуальности.

Цель проведения анализа – научиться самостоятельно разрабатывать стратегии многонациональных корпораций.

Задание 1. Разработка стратегии многонациональных корпораций

В данном задании необходимо продолжить анализ выбранного ранее варианта задания и получить навыки отраслевого анализа.

Цель задания: изучить влияние интернационализации на конкуренцию. Проанализировать конкурентные преимущества компаний в международном контексте. Разработать национальный ромб М. Портера для конкретной отрасли изучаемой компании (рисунок 8).

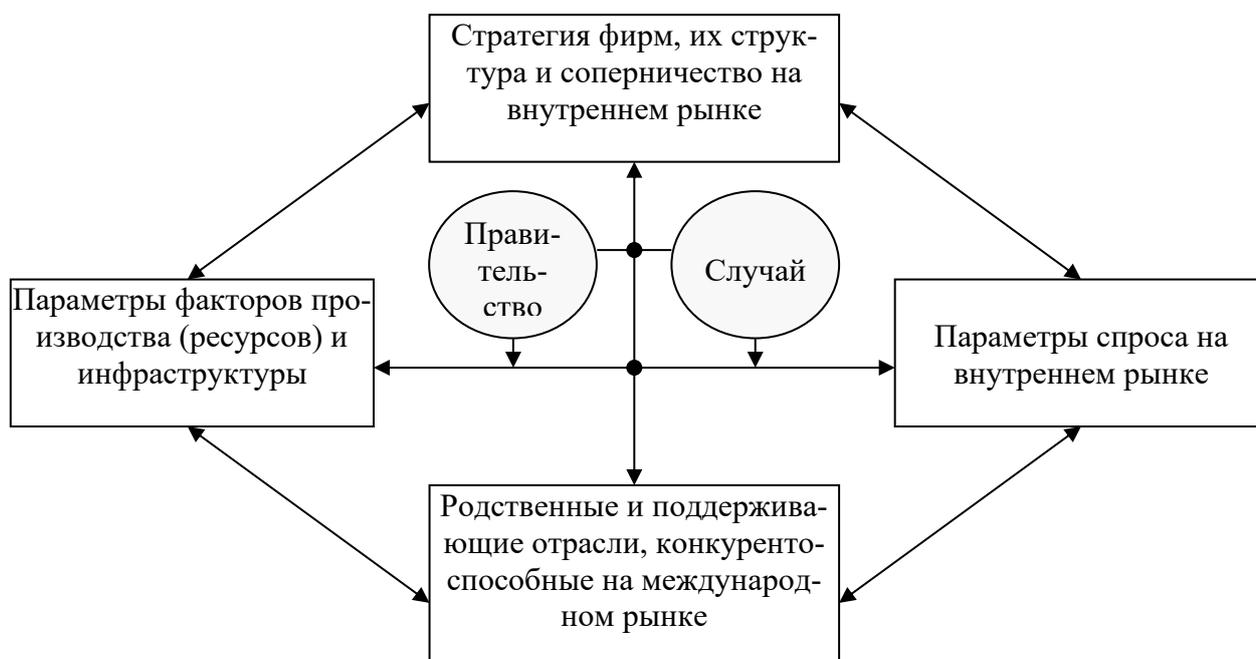


Рисунок 8 - "Национальный ромб" конкурентных преимуществ Майкла Портера

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. Разработать национальный ромб М. Портера.
3. Изучить влияние интернационализации на конкуренцию.
4. Проанализировать конкурентные преимущества компаний в международном контексте.
5. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
6. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Концепция М. Портера основывается на идее так называемого "национального ромба", характеризующего систему детерминант конкурентного преимущества (четыре основных свойства) страны, которые, находясь во взаимодействии, создают эффект эмерджентности (целостности). Та или иная конфигурация названных детерминант усиливает или ослабляет потенциальный уровень конкурентных преимуществ экономики страны.

М. Портер выделяет следующие слагаемые "национального ромба":

– постоянное внедрение новшеств, новых технологий, методов, новых способов обучения кадров, организации производства. Приоритетное значение приобретает ресурс знаний, высокоразвитая инфраструктура (связь, информация, транспортные средства);

– разработка эффективной стратегии фирм; создание прогрессивной фирменной структуры; конкурентное соперничество производителей и поставщиков внутри страны;

– поддержка и развитие отраслей и производств, поставляющих экспортерам комплектующие, полуфабрикаты, сырье, топливо, обеспечивающих их оперативной информацией;

– активное воздействие на параметры спроса, его объем, динамику, структуру, дифференциацию. Развитый спрос внутреннего рынка – важная предпосылка успешного выхода на внешний рынок.

Условия для факторов. Категория "условия для факторов" включает пять групп:

- человеческие ресурсы;
- природные ресурсы (включая климат и географическое положение страны);
- капитал (с учетом разнообразия национальных рынков капитала);
- научно-информационный потенциал;
- инфраструктура (все, что влияет на качество жизни в стране).

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 5: [1, 2, 5, 10, 11].

Практическое занятие по теме 6. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа

Форма занятия: семинар.

Форма занятия – практическое занятие

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями.
2. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе.
3. Назовите основные барьеры реализации стратегии?
4. Каким образом осуществляется перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей?
5. Назовите особенности перспективы обучения и развития?
6. Назовите особенности перспективы бизнес-процессов?
7. Назовите особенности перспективы клиентов?
8. Назовите особенности финансовой перспективы?

Цель занятия – углубить знания относительно методов формирования предложений по итогам стратегического анализа, выработать способность

использовать полученные теоретические знания на практике, проконтролировать преподавателем усвоение материала.

Содержание занятия – проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе. Барьеры реализации стратегии. Перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей. Перспектива обучения и развития. Перспектива бизнес-процессов. Перспектива клиентов. Финансовая перспектива.

Методические указания – при подготовке к практическому занятию студент должен изучить противоречия между стабильностью и изменениями; углубить свои знания по основным барьерам в реализации стратегии, для того чтобы эффективно решать поставленные задачи на занятии; уметь анализировать финансовую перспективу проекта и исследовать входную информацию на предмет её важности и актуальности.

В рамках данного занятия студенту необходимо научиться определять проблемы в будущем инвестиционном процессе и получить дополнительные знания о влиянии сбалансированных показателей на бизнес-процессы изучаемой компании.

Цель проведения анализа – научиться самостоятельно оценивать стратегические альтернативы и формировать предложения по итогам стратегического анализа.

Задание 1. Выбор стратегических альтернатив и формирования предложений.

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Исходные данные по вариантам приведены в приложении.
2. На примере своего варианта, используя представленные в табл. 9 метод обработки информации, проработайте собственный проект на предмет выбора иных стратегических альтернатив.

– Изучить возможные стратегии: ограниченного роста; роста (рост бывает внутренним и внешним); сокращения; сочетания.

– Изучить основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке: связанные с лидерством в минимизации издержек производства; связанные со специализацией в производстве продукции; относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

3. Сформировать предложения для своего варианта задания по итогам стратегического анализа.

Таблица 8 - Методы выбора стратегических альтернатив

Метод обработки информации	Описание метода
Матрица Томпсона и Стрикленда	Матрица предполагает оценку по параметрам роста рынка и конкурентной позиции стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)
SPACE-матрица	SPACE-матрица формирует базовый профиль стратегического позиционирования СЗХ путем определения параметров внешней и внутренней среды
Матрица BCG (Boston Consulting Group)	Матрица DCG позволяет организации классифицировать каждую из своих стратегических бизнес-единиц (СБЕ) по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли
Матрица бизнес-профиля фирмы AD Little (ADL)	Эта матрица основана на двух измерениях – рыночной (конкурентной) позиции и зрелости отрасли. На пересечении измерений позиционируются стратегические зоны хозяйствования, определяются их ключевые характеристики и стратегии их развития
Матрица направленной политики Shell	Данный инструмент используется для стратегического анализа и решения стратегических и политических вопросов предприятия и основан на двух измерениях: прибыльность СЗХ и конкурентная позиция, занимаемая фирмой в этой стратегической зоне
Матрица McKinsey (General Electric)	Данный инструмент стратегического анализа представляет собой матрицу с двумя измерениями: сильные стороны компании в данной стратегической зоне хозяйствования; привлекательность СЗХ
Модель Хофера – Шенделя	Основное внимание модель сосредоточивает на позиционировании существующих видов бизнеса, на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора
Оценка гибкости стратегического портфеля	Самый простой и быстрый тест на гибкость набора стратегических зон хозяйствования. Высокая концентрация продаж (прибыли) в одной СЗХ и низкий уровень тех же показателей в других свидетельствует о потенциально малой гибкости стратегической позиции предприятия
Оценка синергетического эффекта существующего стратегического набора	Оценка синергизма производится с помощью матрицы взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования. Столбцы соответствуют СЗХ, создающим синергетический эффект, а строки – получающим дополнительный синергетический эффект от их совместной деятельности

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 6: [1, 2, 5, 10, 11].

3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие сведения, выбор варианта

В соответствии с рабочей программой по дисциплине "Современный стратегический анализ", обучающиеся по направлению 38.04.02 Менеджмент, профиль подготовки "Производственный менеджмент", "Финансовый менеджмент", "Управление маркетингом" студенты выполняют контрольную работу. Контрольная работа завершает изучение дисциплины и способствует закреплению полученных знаний. Ее выполнение является важной формой самостоятельной работы обучающихся, позволяет им приобрести навыки аналитической работы, научного исследования, продемонстрировать умение использовать полученные знания для оценки реальной экономической жизни предприятия.

Контрольная работа сдается путем прикрепления в ЭИОС ИНОТЭКУ КГТУ в соответствующую рубрику, созданную преподавателем по данной дисциплине. Срок сдачи: не позднее начала зачетно-экзаменационной сессии, установленной графиком учебного процесса.

3.2 Методические указания по выполнению контрольной работы

Объем контрольной работы следует ограничить 15 страницами, оформление производится в соответствии с требованиями, принятыми в ИНОТЭКУ КГТУ.

Работу следует разбить на следующие **структурные разделы:**

- актуальность темы исследования;
- степень изученности проблемы, вопроса;
- используемая методология;
- обобщение теоретических вопросов;
- описание и решение практической задачи на примере конкретной фирме (старт-ап проекта);
- анализ полученных результатов;

– основные выводы.

В конце работы должен быть приведен **список использованных источников**, состоящий не менее чем из 7 наименований.

Изложение материала должно быть грамотным, иметь логическую последовательность. Не допускается сокращение слов, кроме общепринятой аббревиатуры. Требования к оформлению контрольной работы определяются Методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд. доп. - Калининград: КГТУ, 2018.

Законченная работа к установленному руководителем сроку должна быть представлена для проверки в едином информационном пространстве ЭИОС и в печатном виде сдана на кафедру ЭФ. После получения допуска руководителя студент распечатывает и защищает работу. Работы, выполненные на низком уровне и не соответствующие указанным требованиям, возвращаются студенту с письменным заключением руководителя на доработку и исправление.

Причинами недопуска контрольной работы к защите могут быть:

- работа не носит самостоятельного характера, материал полностью заимствован из литературных источников или у других авторов;
- основные вопросы исследуемой темы не раскрыты, изложены поверхностно или схематично (фрагментарно);
- в тексте содержатся ошибочные положения;
- научный аппарат использован неграмотно или отсутствует.

Без защиты контрольной работы студент не может быть допущен к сдаче экзамена по данной учебной дисциплине.

Критерии оценки контрольной работы.

Анализ результатов контрольной работы проводится по следующим критериям:

- 1) глубина анализа и умение разобраться в проблеме исследования;

2) использование современных методов анализа и оценки деятельности предприятий;

3) самостоятельность выполненной работы;

4) грамотность и логичность изложения материала;

5) качество оформления работы.

Также контрольная работа должна быть сдана в указанные сроки. Студент, не сдавший контрольную работу в срок, считается имеющим академическую задолженность.

Работа, которая не допущена к защите, возвращается автору на доработку. Дополнительно устанавливаются сроки повторной защиты контрольных работ.

На защите контрольной работы автор должен в течение 5-7 минут изложить основные результаты проведенного исследования с представлением презентационного материала и должен быть готов ответить на вопросы по его работе. В докладе необходимо отразить следующую информацию: тема работы, актуальность и цель работы, объект исследования; характеристика объекта исследования; результаты анализа исследуемой на данном объекте проблемы; практические рекомендации по решению проблемы.

Вопросы преподавателя могут носить как теоретический, так и практический характер. Студент должен показать глубокие знания изученной проблемы, над которой он работал, четко знать терминологию, которая используется в работе; понимать и уметь объяснить смысл формул, уравнений, рисунков; обосновать сделанные в работе выводы и аргументировать целесообразность внедрения рекомендаций. Ответы должны быть четкими и показывать знание студентом темы.

Оценка "отлично" ставится студенту, который в срок, в полном объеме и на высоком уровне выполнил контрольную работу. Вся контрольная работа в целом представляет собой целостное исследование, в котором есть введение и заключение. Теоретическая и практическая части связаны между собой. Тему исследования отличает очевидная актуальность и новизна. Из результатов сделаны практические выводы. В ходе процедуры защиты обучающийся

высказывал собственную точку зрения на проблему, продемонстрировал свободную ориентацию в проблеме исследования, уверенное и последовательное изложение результатов, умение отвечать на вопросы по существу.

Оценка "хорошо" ставится студенту, который выполнил контрольную работу, но с незначительными замечаниями, был менее самостоятелен и инициативен. В работе могут быть допущены некоторые неточности в анализе фактов, событий, статистических данных и т. д., которые, тем не менее, не повлияли существенным образом на качество сделанных выводов, что свидетельствует о достаточном уровне усвоения студентом основной и дополнительной литературы, однако при этом допущены существенные ошибки в её интерпретации и формулировке выводов. Вся контрольная работа в целом оставляет впечатление целостного исследования, во введении и заключении нет существенных неточностей и недоработок. В ходе процедуры защиты обучающийся продемонстрировал, что он ориентируется в проблеме исследования и может их логично изложить и отвечать на вопросы.

Оценка "удовлетворительно" ставится студенту, который представил фрагментарный анализ источников, в котором нет целостности и чёткой структурированности. Анализом не охвачен целый ряд существенных для понимания проблемы исследований. В практической части исследования допущены неточности в анализе фактов, событий, статистических данных и т.д. Вся контрольная работа в целом характеризуется несогласованностью теоретической и практической частей, имеются существенные недоработки во введении и заключении. В ходе процедуры защиты обнаружилась слабая ориентация в проблеме, обучающийся не всегда был способен отвечать на вопросы.

Оценка "неудовлетворительно" ставится студенту, который не выполнил контрольную работу, либо выполнил с грубыми нарушениями требований, не раскрыл заявленную тему, не выполнил практической части работы. Вся контрольная работа в целом не может быть признана целостным исследованием из-за отсутствия одной из существенных (теоретической или практической)

частей работы. В течение всего периода работы над темой деятельность обучающегося нуждалась в строгом контроле и постоянном стимулировании со стороны руководителя. Работа не является самостоятельно полученным результатом и выполнена не самим обучающимся. В ходе процедуры защиты было обнаружено, что обучающийся самостоятельно не ориентируется в содержании работы, не может объяснить и не понимает существо проблемы, не может отвечать на поступающие вопросы или отказывается отвечать.

3.3 Указания по выбору и подготовки практической части контрольной работы

Контрольная работа – письменная работа небольшого объема, предполагающая проверку знаний заданного к изучению материала и навыков его практического применения.

Тема контрольной работы избирается студентом на основе табл. 9 и зависит от номера зачетной книжки студента или от его порядкового номера в зачетной ведомости. Студент может самостоятельно предложить тему работы с обоснованием её целесообразности. Сведения об избранной теме контрольной работы подаются в установленные сроки. Если за это время студент не выбрал тему, то тему контрольной работы определяет преподаватель, ведущий лекционные и (или) семинарские занятия.

Контрольная работа состоит из двух частей: теоретической и практической. В теоретической части следует подробно рассмотреть два вопроса, список которых приводится в п. 3.4 данного учебно-методического пособия.

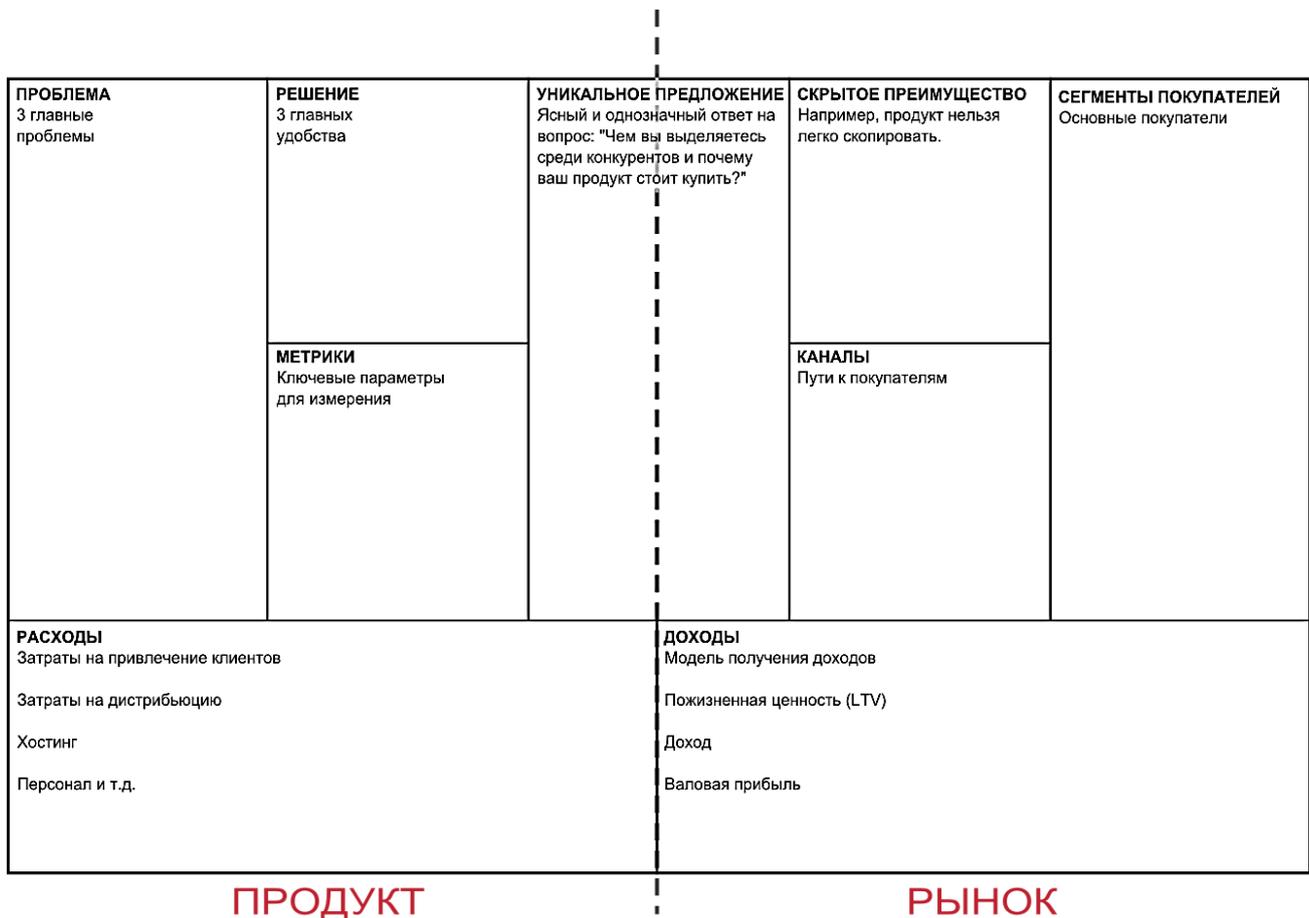
Для выполнения задания следует воспользоваться учебниками и учебными пособиями. Их перечень приводится в списке рекомендуемой литературы. В качестве дополнительного источника информации можно привлекать Интернет-ресурсы.

В практической части требуется произвести стратегический анализ компании на примере одного из проектов, который соответствует последней цифре номера зачётной книжки, а именно:

1. Анализ стратегии на примере стартап проекта Twitter (twitter.com/).
2. Анализ стратегии на примере стартап проекта Airbnb (www.airbnb.ru/).
3. Анализ стратегии стартап проекта Periscope TV (periscope-tv.ru/).
4. Анализ стратегии стартап проекта Booking (www.booking.com/).
5. Анализ стратегии стартап проекта Uber (www.uber.com/ru/).
6. Анализ стратегии стартап проекта Pinterest (www.pinterest.com/).
7. Анализ стратегии инновационной компании на примере проекта автомобильного завода Э. Маска Tesla Motors (www.tesla.com).
8. Анализ стратегии стартап проекта GoPro (gopro.com/).
9. Анализ стратегии стартап проекта Tumblr (www.tumblr.com/).
10. Анализ стратегии стартап проекта Dropbox (www.dropbox.com/ru/).

Для этого необходимо воспользоваться "Рациональным шаблоном", который разработал Эш Маурьев (Ash Maurya)², представляющий собой адаптированный формат Business Model Canvas, предложенного Алексом Остервальдером (Alex Osterwalder) в его книге Business Model Generation (Wiley) (рисунок 9).

² <https://runningleaninrussian.wordpress.com/>



Рациональный Шаблон (Lean Canvas) является адаптацией формата Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) и защищен лицензией Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License

Рисунок 9 - Рациональный шаблон (Lean Canvas)

Далее определить все группы рисков изучаемого стартапа (рисунок 10), которые могут быть разделены на три основные категории, перечисленные ниже:

1. Продуктовые риски (П): Создание правильного продукта.
2. Клиентские риски (К): Нахождение канала связи с покупателями.
3. Рыночные риски (Р): Построение жизнеспособного бизнеса.

При анализе стратегии следует раскрыть особенности функционирования изучаемого объекта, подробно расписать внешнюю и внутреннюю среду компании, провести идентификацию рисков, осуществить классификацию и выполнить ее стратегический анализ. По окончании работы необходимо сформулировать выводы. Без выводов задача по стратегическому анализу компании считается выполненной не полностью.



Рисунок 10 - Риски стратегии стартап проекта (Lean Canvas)

Контрольная работа оформляется на стандартных листах формата А4 машинописным способом, её объём должен составлять не менее 12-15 с.

На обложке контрольной работы приводятся реквизиты в соответствии с требованиями, установленными в университете.

Работа выполняется печатным способом с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа формата А4 через полтора (1,5) интервала. Тип шрифта (гарнитура) – Times New Roman, кегль (размер) шрифта – 14. В работе не допускается использование шрифта разных гарнитур. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 12,5 мм.

Названия разделов и подразделов выделяются жирным шрифтом. Название раздела располагается посередине строки, а подраздела – от абзаца.

Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала, каждое название начинается с абзаца.

Страницы имеют следующие поля: левое – 25, правое – 10, верхнее и нижнее – 20 мм.

Структура работы:

- Титульный лист
- Оглавление
- Введение
- Текст работы (главы)
- Заключение
- Список источников и литературы
- Приложения

Работа представляется для проверки на кафедре в установленные учебным графиком сроки, но не позднее даты проведения экзамена. После проверки работа допускается к защите или отправляется на доработку.

Если работа допускается к защите, студент должен ее защитить, т. е. быть готовым ответить на все вопросы по теоретическому разделу или методике решения задачи. Итогом защиты контрольной работы является зачет.

Результаты контрольной работы позволяют оценить успешность освоения студентами тем дисциплины.

Если работа отправляется на доработку, следует устранить все замечания, изложенные преподавателем, и **повторно** сдать ее на проверку.

3.4 Вопросы контрольной работы

1. Анализ покупательской ценности организации.
2. Анализ жизненного цикла продукта на основе матрицы консалтинговой компании Артур Д. Литтл.
3. Исследование основных стратегических направлений развития компании путем применения матрицы Шелл.
4. Особенности стратегического анализа стадий эволюции рынка товаров (Матрица Хофера).

5. Особенности применения матрицы Ансоффа при проведении стратегического анализа.
6. Поле возможных стратегий Д. Абеля (Матрица Абеля).
7. Стратегический подход на основе разработки сценариев (метод сценариев).
8. Разработка моделей систем как инструмент разработки стратегии (метод моделирование).
9. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: анализ PIMS.
10. Анализ функциональных возможностей и ресурсов компании (модель VRIO).
11. Особенности конкурентных стратегий М. Портера.
12. Программно-целевое управление развитием компании.
13. Программирование стратегических фондов как инструмент финансового анализа.
14. Патентный анализ как методика стратегического анализа.
15. Портфельный и амбициозный стратегические подходы.
16. Стратегический анализ состояния компании на основе метода SWOT.
17. Особенности применения мозгового штурма и метода Дельфи при стратегическом анализе организации.
18. Анализ эффективных вероятностных портфелей стратегий.
19. Стратегический анализ развития региона.
20. Анализ общей окружающей среды (STEEP).
21. Продуктовый анализ предприятия на основе применения ABC-анализа.
22. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.
23. Анализ сегментации потребителей.
24. Продуктовый анализ предприятия на основе применения XYZ-анализа.

25. Применение принципа Парето "80/20" при проведении стратегического анализа.

26. Анализ стоимостных цепочек.

27. Бенчмаркинг: его роль и значение.

28. Функционально-стоимостной анализ и ABC-метод как основа разработки стратегии.

29. Ресурсоориентированный подход к разработке стратегии.

30. Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга реализации стратегии.

3.5 Правила определения варианта контрольной работы

Тема контрольной работы выбирается по таблице из колонки, соответствующей последним двум цифр номера зачетной книжки. Например, если номер зачетной книжки оканчивается на **33**, то тема контрольной работы состоит из двух частей:

- **14** - практическая часть (Первая цифра из ячейки)
- **12** – теоретическая часть (Первая цифра из ячейки)

Вопрос по практической части см.

теоретическая часть (Первая цифра из ячейки)

Таблица 9 - Таблица вариантов контрольной работы

Первая цифра шифра	Последняя цифра шифра									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1, 21	2, 22	3, 23	4, 24	5, 25	6, 26	7, 27	8, 28	9, 24	10, 30
1	11, 30	12, 22	13, 23	14, 13	15, 30	16, 13	17, 27	18, 28	19, 29	20, 30
2	21, 24	22, 2	23, 1	24, 2	25, 3	26, 4	27, 5	28, 6	29, 7	30, 8
3	30, 9	12, 10	23, 11	14, 12	15, 13	16, 14	27, 15	28, 16	29, 17	10, 18
4	11, 19	2, 20	1, 21	2, 22	3, 21	4, 22	5, 23	6, 24	7, 25	8, 26
5	9, 27	10, 28	11, 29	12, 30	13, 1	14, 23	15, 3	16, 4	17, 5	18, 6
6	19, 7	20, 8	21, 9	22, 4	23, 1	24, 2	25, 1	26, 2	27, 3	28, 4
7	29, 5	30, 6	13, 7	26, 8	13, 9	14, 10	15, 11	6, 12	7, 13	8, 14
8	9, 15	20, 16	1, 17	2, 18	1, 25	2, 26	3, 27	4, 28	5, 29	6, 30
9	7, 11	8, 22	9, 23	10, 4	11, 5	12, 6	13, 7	14, 8	15, 3	16, 4

3.6 Информационные технологии, программное обеспечение и интернет-ресурсы

Информационные технологии

В ходе написания курсовой работы, обучающиеся используют возможности интерактивной коммуникации со всеми участниками и заинтересованными сторонами образовательного процесса, ресурсы и информационные технологии посредством электронной информационной образовательной среды университета.

Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, к которым обучающимся по образовательной программе обеспечивается доступ (удаленный доступ) является ежегодно обновляемым приложением к рабочим программам модулей (рассматривается УМС и утверждается отдельно) и размещается на официальном сайте в разделе "Образовательные программы высшего образования университета" и в ЭИОС.

Перечень лицензионного программного обеспечения ежегодно обновляется и размещен на сайте университета (http://www.klgtu.ru/about/structure/structure_kgtu/itc/info/software.php).

Программное обеспечение

1. Программное обеспечение Microsoft

Интернет-ресурсы

1. База данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики. Свободный доступ on-line: <http://www.gks.ru/>
2. Справочная правовая система "Гарант"
3. Справочная правовая система "Консультант Плюс"
4. Информация о ситуации на рынке труда Российской Федерации . Свободный доступ on-line: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/inform/1>
5. ЭИОС КГТУ. Свободный доступ on-line: www.econ.klgtu.ru

4 Методические указания по проведению промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий и самостоятельной работы.

В пункте 4.1 приведены экзаменационные вопросы по дисциплине.

Экзаменационный билет содержит два экзаменационных вопроса.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины. При промежуточной аттестации по дисциплине учитываются оценки студента по курсовой работе.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине:

а) оценка "отлично" выставляется в случае правильных, полных и четких ответов на теоретические вопросы, с их проецированием и интерпретацией на сегодняшнюю ситуацию;

б) оценка "хорошо" выставляется в случаях: правильных и четких ответов при незначительных замечаниях, неточностях;

в) оценка "удовлетворительно" выставляется в случаях ответа на большую часть (не менее 50 % основных положений): при правильном ответе на один вопрос или неполных ответах на два вопроса;

г) оценка "неудовлетворительно" выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

4.1 Контрольные вопросы к экзамену по дисциплине "Современный стратегический анализ"

1. Понятие и уровни стратегии.
2. Тенденции стратегического управления.
3. Цели и ценности организации в стратегическом анализе.
4. Анализ отраслевой структуры.
5. PEST-анализ.
6. Концепция движущих сил конкуренции.
7. Понятие конкурентной среды.
8. Процедура SWOT-анализа.
9. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
10. Определение ключевых элементов отраслевой структуры.
11. Субституция спроса и предложения.
12. Анализ жизненного цикла продукта на основе матрицы консалтинговой компании Артур Д. Литтл.
13. Анализ и прогнозирование общей ситуации в среде обитания экономического субъекта и конкуренции в ней.
14. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
15. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
16. Анализ конкурентного преимущества экономического субъекта (фирмы, региона, страны).
17. Анализ материальных ресурсов.
18. Анализ международной конкуренции.
19. Анализ нематериальных ресурсов.
20. Анализ общей окружающей среды (STEEP).
21. Анализ покупательской ценности организации.
22. Анализ сегментации потребителей.
23. Анализ стоимостных цепочек.
24. Анализ факторов, формирующих стратегию.

25. Анализ функциональных возможностей и ресурсов компании (модель VRIO).
26. Анализ человеческих ресурсов.
27. Анализ эффективных вероятностных портфелей стратегий.
28. Бенчмаркинг: его роль и значение.
29. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.
30. Влияние интернационализации на конкуренцию.
31. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей.
32. Значение международной конкуренции для анализа отрасли.
33. Интернационализация в различных отраслях экономики.
34. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: анализ PIMS.
35. Исследование основных стратегических направлений развития компании путем применения матрицы Шелл.
36. Классификация и оценка ресурсов.
37. Корпоративные (портфельные) стратегии.
38. Международные кластеры.
39. Модели поведения организации.
40. Национальные кластеры.
41. Национальный ромб М. Портера.
42. Объекты, уровни и методы стратегического управления.
43. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей экономического субъекта.
44. Организационные способности и их классификация.
45. Организационные стратегии с целью изменения микро- и макроусловий деятельности.
46. Организационные стратегии с целью изменения условий рынка и отрасли.
47. Особенности динамики социально-экономического развития России.

48. Особенности конкурентных стратегий М.Портера.
49. Особенности применения матрицы Ансоффа при проведении стратегического анализа.
50. Особенности применения мозгового штурма и метода Дельфи при стратегическом анализе организации.
51. Особенности проявления цикличности социально-экономического развития в отдельных странах.
52. Особенности стратегического анализа стадий эволюции рынка товаров (Матрица Хофера).
53. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.
54. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой (корпорацией).
55. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
56. Оценка представления организации об окружающем мире.
57. Оценка соответствия действительности представления организации о том, что может измениться в окружающем мире.
58. Патентный анализ как методика стратегического анализа.
59. Поле возможных стратегий Д. Абея (Матрица Абея).
60. Понятие кластера. Классификация кластеров.
61. Понятие, структура и принципы кластера.
62. Портфельный и амбициозный стратегические подходы.
63. Потенциал организации и управление потенциалом.
64. Потенциал прибыльности ресурса или способности.
65. Пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии.
66. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
67. Применение CVP-анализа.
68. Применение DRETS-анализа.
69. Применение ETOM-анализа.
70. Применение GAP-анализа

71. Применение LOTS-анализа.
72. Применение PEST-анализа и его разновидностей.
73. Применение PIMS-анализа.
74. Применение SWOT-анализа.
75. Применение VRIO-анализа для анализа ресурсов и способностей компании.
76. Применение VRIO-анализа.
77. Применение анализа полей бизнеса.
78. Применение анализа профиля объекта.
79. Применение анализа цепочки создания ценностей.
80. Применение бенчмаркинга.
81. Применение диаграммы Исикавы.
82. Применение матрицы Н. Л. Ansoff.
83. Применение матрицы М. Porter
84. Применение модели "7S" McKinsey.
85. Применение модели ADL/LC.
86. Применение модели BCG.
87. Применение модели С. Н. Hofer/D. E. Schendel.
88. Применение модели GE/McKinsey.
89. Применение модели Shell/DPM.
90. Применение модели пяти сил М. Портера.
91. Применение принципа Парето "80/20" при проведении стратегического анализа.
92. Применение системы управление посредством ранжирования стратегических задач.
93. Применение системы управления в условиях стратегических неожиданностей.
94. Применение системы управления по слабым сигналам.
95. Применение системы управления посредством выбора стратегических позиций.

96. Применение стратегических детерминант QUANS Research.
97. Присвоение результатов конкурентного преимущества.
98. Проблемы стратегического управления, обусловленные особенностями современного социально-экономического развития РФ, региона, муниципалитета.
99. Прогнозирование внешней среды экономического субъекта.
100. Программирование стратегических фондов как инструмент финансового анализа.
101. Программно-целевое управление развитием компании.
102. Продуктовый анализ предприятия на основе применения ABC-анализа.
103. Продуктовый анализ предприятия на основе применения XYZ-анализа.
104. Развитие новых способностей.
105. Развитие отраслевого анализа.
106. Разработка моделей систем как инструмент разработки стратегии (метод моделирование).
107. Ресурсоориентированный подход к разработке стратегии.
108. Роль международных интеграционных союзов в формировании динамики социально-экономического развития стран.
109. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.
110. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.
111. Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга реализации стратегии.
112. Связь между ресурсами и способностями.
113. Социальные системы, особенности их строения и информационного обмена.
114. Сравнительный анализ разных стратегий экономического субъекта.
115. Стратегические неожиданности. Характеристики чрезвычайных ситуаций.

116. Стратегический анализ развития региона.
117. Стратегический анализ состояния компании на основе метода SWOT.
118. Стратегический подход на основе разработки сценариев (метод сценариев).
119. Стратегическое планирование: сущность, процесс, условия эффективного внедрения и применения.
120. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
121. Стратегия и конкурентное преимущество.
122. Сущность ресурсного подхода в стратегическом менеджменте.
123. Теория кластеризации в региональной экономике.
124. Управление по целям (результату) и управление по вкладу.
125. Условия и факторы развития кластеров.
126. Функционально-стоимостной анализ и ABC метод как основа разработки стратегии.
127. Функциональные стратегии.
128. Цепочка ценности М. Портера.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

5.1 Цель, задачи и методические указания по выполнению самостоятельной работы

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена во втором семестре.

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины "Современный стратегический анализ". Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине "Современный стратегический анализ" осуществляется в виде проработки учебного материала, ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения

практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям, выполнения тестирования.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях;
- выполнить итоговое тестирование.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения, проведения тестирования.

5.2 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины

1. Анализ покупательской ценности организации.

2. Анализ жизненного цикла продукта на основе матрицы консалтинговой компании Артур Д. Литтл.
3. Исследование основных стратегических направлений развития компании путем применения матрицы Шелл.
4. Особенности стратегического анализа стадий эволюции рынка товаров (Матрица Хофера).
5. Особенности применения матрицы Ансоффа при проведении стратегического анализа.
6. Поле возможных стратегий Д. Абея (Матрица Абея).
7. Стратегический поход на основе разработки сценариев (метод сценариев).
8. Разработка моделей систем как инструмент разработки стратегии (метод моделирование).
9. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: анализ PIMS.
10. Анализ функциональных возможностей и ресурсов компании (модель VRIO) .
11. Особенности конкурентных стратегий М. Портера.
12. Программно-целевое управление развитием компании.
13. Программирование стратегических фондов как инструмент финансового анализа.
14. Патентный анализ как методика стратегического анализа.
15. Портфельный и амбициозный стратегические подходы.
16. Стратегический анализ состояния компании на основе метода SWOT.
17. Особенности применения мозгового штурма и метода Дельфи при стратегическом анализе организации.
18. Анализ эффективных вероятностных портфелей стратегий.
19. Стратегический анализ развития региона.
20. Анализ общей окружающей среды (STEEP).
21. Продуктовый анализ предприятия на основе применения ABC-анализа.

22. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.
23. Анализ сегментации потребителей.
24. Продуктовый анализ предприятия на основе применения XYZ-анализа.
25. Применение принципа Парето "80/20" при проведении стратегического анализа.
26. Анализ стоимостных цепочек.
27. Бенчмаркинг: его роль и значение.
28. Функционально-стоимостной анализ и ABC метод как основа разработки стратегии.
29. Ресурсоориентированный подход к разработке стратегии.
30. Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга реализации стратегии.

5.3 Типовые практические задачи по отдельным темам дисциплины

Типовые задания по теме 1. Введение в стратегический анализ.

Сущность и содержание стратегии организации.

1. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.
2. Объекты, уровни и методы стратегического управления.
3. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой (корпорацией).
4. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
5. Особенности проявления цикличности социально-экономического развития в отдельных странах.
6. Роль международных интеграционных союзов в формировании динамики социально-экономического развития стран.
7. Корпоративные (портфельные) стратегии.
8. Модели поведения организации.
9. Организационные стратегии с целью изменения микро- и макроусловий деятельности.

10. Организационные стратегии с целью изменения условий рынка и отрасли.

11. Потенциал организации и управление потенциалом.

Типовые задания по теме 2. Роль анализа в формулировании стратегии

Раскрыть следующие вопросы:

1. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
2. Применение CVP-анализа.
3. Применение DRETS-анализа.
4. Применение ETOM-анализа.
5. Применение GAP-анализа.
6. Применение LOTS-анализа.
7. Применение PEST-анализа и его разновидностей.
8. Применение PIMS-анализа.
9. Применение SWOT-анализа.
10. Применение анализа полей бизнеса.
11. Применение анализа профиля объекта.
12. Применение анализа цепочки создания ценностей.
13. Применение бенчмаркинга.
14. Применение диаграммы Исикавы.
15. Применение матрицы H. L. Ansoff.
16. Применение матрицы M. Porter.
17. Применение модели "7S" McKinsey
18. Применение модели ADL/LC.
19. Применение модели BCG.
20. Применение модели C. H. Hofer/D. E. Schendel.
21. Применение модели GE/McKinsey.
22. Применение модели Shell/DPM.
23. Особенности динамики социально-экономического развития России.

24. Анализ конкурентного преимущества экономического субъекта (фирмы, региона, страны).

25. Прогнозирование внешней среды экономического субъекта.

26. Анализ и прогнозирование общей ситуации в среде обитания экономического субъекта и конкуренции в ней.

Типовые задания по теме 3. Отраслевой анализ

Раскрыть следующие вопросы:

1. Социальные системы, особенности их строения и информационного обмена.

2. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей экономического субъекта.

3. Анализ факторов, формирующих стратегию.

4. Стратегия и конкурентное преимущество.

5. Сравнительный анализ разных стратегий экономического субъекта.

6. Применение модели пяти сил М. Портера.

7. Применение системы управление посредством ранжирования стратегических задач.

8. Применение системы управления в условиях стратегических неожиданностей.

9. Применение системы управления по слабым сигналам.

10. Применение системы управления посредством выбора стратегических позиций.

11. Применение стратегических детерминант QUANS Research.

12. Проблемы стратегического управления, обусловленные особенностями современного социально-экономического развития РФ, региона, муниципалитета .

13. Стратегические неожиданности. Характеристики чрезвычайных ситуаций.

14. Стратегическое планирование: сущность, процесс, условия эффективного внедрения и применения.

15. Управление по целям (результату) и управление по вкладу.

Типовые задания по теме 4. Анализ ресурсов и способностей

Раскрыть следующие вопросы:

1. Функциональные стратегии.
2. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.
3. Анализ материальных ресурсов.
4. Анализ нематериальных ресурсов.
5. Анализ человеческих ресурсов.
6. Организационные способности и их классификация.
7. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
8. Присвоение результатов конкурентного преимущества.
9. Применение VRIO-анализа.
10. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей.

Типовые задания по теме 5. Стратегии многонациональных корпораций.

Раскрыть следующие вопросы:

1. Анализ международной конкуренции.
2. Интернационализация в различных отраслях экономики.
3. Влияние интернационализации на конкуренцию.
4. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
5. Национальный ромб М. Портера.
6. Понятие, структура и принципы кластера.
7. Теория кластеризации в региональной экономике.
8. Международные кластеры.
9. Национальные кластеры.

Типовые задания по теме 6. Оценивание стратегических альтернатив.

Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа

Раскрыть следующие вопросы:

1. Роль технических инноваций в изменении энергетической структуры социума и социальной динамике. Инновации и социальная структура, традиционные и инновационные типы отношений.
2. Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями. Экономические и социальные механизмы.
3. Стратегия и организационная структура экономического субъекта.
4. Взаимосвязь структуры культура и управления.

5.4 Темы докладов и рефератов

1. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
2. Применение CVP-анализа.
3. Применение DRETS-анализа.
4. Применение ETOM-анализа.
5. Применение GAP-анализа.
6. Применение LOTS-анализа.
7. Применение PEST-анализа и его разновидностей.
8. Применение PIMS-анализа.
9. Применение SWOT-анализа.
10. Применение анализа полей бизнеса.
11. Применение анализа профиля объекта.
12. Применение анализа цепочки создания ценностей.
13. Применение бенчмаркинга.
14. Применение диаграммы Исикавы.
15. Применение матрицы Н. Л. Ansoff.
16. Применение матрицы М. Porter.
17. Применение модели "7S" McKinsey.

18. Применение модели ADL/LC.
19. Применение модели BCG.
20. Применение модели С. Н. Хофер/D. Е. Schendel.
21. Применение модели GE/McKinsey.
22. Применение модели Shell/DPM.
23. Особенности динамики социально-экономического развития России.
24. Анализ конкурентного преимущества экономического субъекта (фирмы, региона, страны).
25. Прогнозирование внешней среды экономического субъекта.
26. Анализ и прогнозирование общей ситуации в среде обитания экономического субъекта и конкуренции в ней.

5.5 Типовые тестовые задания для итогового тестирования по дисциплине

Вариант 1.

1. Результатом стратегического ВНЕШНЕГО анализа является определение (выберите один вариант ответа):

- а) возможностей и угроз;
- б) сильных и слабых сторон компании;
- в) определение стратегического видения;
- г) определение соответствия корпоративной культуры и стратегии компании.

Ответ: Б

2. Вставьте пропущенное слово:

Стратегический _____ является средством преобразования информации, полученной в результате анализа внешней и внутренней среды бизнеса, в альтернативные стратегические планы развития компании.

Ответ: анализ

3. Выберите верный вариант характеристики ОПЕРАЦИОННОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;

б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;

в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

Ответ: В

4. Какая характеристика соответствует элементу матрицы Boston Consulting Group "ЗНАК ВОПРОСА" (выберите один вариант ответа):

а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;

б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;

в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;

г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

Ответ: А

5. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

а) силы;

б) слабости;

в) возможности;

г) угрозы.

Ответ: Г

6. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений в условиях риска (возможно несколько вариантов ответа):

- а) дерево решений;
- б) метод приростного анализа;
- в) сценарный анализ;
- г) метод линейного программирования.

Ответ: А, В

Вариант 2.

1. Стратегические УГРОЗЫ - это (выберите один вариант ответа):

- а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
- б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
- в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

Ответ: Б

2. Укажите верную ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ этапов стратегического анализа:

- | | |
|----------------------------|---|
| а) сбор данных; | 1 |
| б) аналитическая основа; | 2 |
| в) анализ; | 3 |
| г) применение результатов. | 4 |

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г

3. Методика PEST-анализа рассматривает следующие факторы (возможно несколько вариантов ответа):

- а) политические;
- б) сильные стороны;
- в) экономические;

- г) финансовые результаты;
- д) возможности;
- е) социокультурные;
- ж) технологические.

Ответ: А, В, Е, Ж

4. Какая характеристика соответствует элементу матрицы Boston Consulting Group "ДОЙНАЯ КОРОВА" (выберите один вариант ответа):

а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;

б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;

в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;

г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

Ответ: Г

5. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности;
- г) угрозы.

Ответ: А

6. Какая характеристика целей SMART подразумевает человеческий фактор?:

- а) реалистичность
- б) достижимость

в) размеренность

Ответ: А

Вариант 3.

1. Стратегические ВОЗМОЖНОСТИ - это (выберите один вариант ответа):

а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;

б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;

в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

Ответ: В

2. Выберите верный вариант характеристики КОРПОРАТИВНОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;

б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;

в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

Ответ: А

3. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ - это (выберите один вариант ответа):

а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;

б) организационное образование, которое по всем ключевым параметрам представляет собой независимое предприятие, созданное для целей осуществления бизнеса;

в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;

г) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

Ответ: Г

4. Что, согласно модели цепочки ценности (value chain), относится к ОСНОВНЫМ (первичным) видам деятельности (возможно несколько вариантов ответа):

а) инфраструктура компании;

б) входящая логистика;

в) производственный процесс;

г) управление персоналом;

д) сервис.

Ответ: Б, В, Д

5. Вставьте пропущенное прилагательное:

_____ поток - это разница между доходами и издержками экономического субъекта, выраженная в разнице между полученными и сделанными платежами.

Ответ: Денежный

6. Укажите краткосрочные цели:

а) стратегические

б) тактические

в) операционные

Ответ: В

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная

1. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление: учеб. / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева. – Оренбург: Оренбургский гос. ун-т, 2017. – 289 с.
2. Петрова, Л. В. Современные информационные технологии в экономике и управлении: учеб. пособие / Л. В. Петрова, Е. Б. Румянцева. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. - 52 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
3. Рис, Э. Метод стартапа: предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании: / Э. Рис; пер. с англ. М. Кульневой. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 350 с.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учеб. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА: Банки и биржи, 2017. – 577 с.

Дополнительная

5. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учеб. для магистратуры / А. А. Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 182 с.
6. Бланк, С. Стартап: настольная книга основателя: практ. пособие / С. Бланк, Б. Дорф. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 615 с.
7. Балдин, К. В. Информационные системы в экономике: учеб. / К. В. Балдин, В. Б. Уткин. - 5-е изд. - Москва: Изл.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2007. - 395 с.
8. Информационные технологии управления: учеб. пособие / под ред. Г. А. Титоренко. - 2-е изд., доп. - Москва: ЮНИТИ, 2003. - 439 с.
9. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учеб. / А. А. Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 336 с.

10. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2021. – 468 с.

11. Ополченова, Е. В. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / Е. В. Ополченова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университетская книга, 2016. – 112 с..

Периодические издания

12. "Вопросы экономики", "Российский экономический журнал (РЭЖ)", "Инновации", "Менеджмент в России и за рубежом", "Креативная экономика", "Эксперт", "Вопросы инновационной экономики".

Учебно-методические пособия

13. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. - Калининград: КГТУ, 2018. - 29 с.

14. Патокина, Н. Н. Современный стратегический анализ: учеб.-метод. пособие / Н. Н. Патокина, Ю. Л. Софронова. - Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. - 32 с.

15. Фейзуллаев, Ф. С. Современный стратегический анализ: учеб.-метод. пособие / Ф. С. Фейзуллаев. - Махачкала: ДагГАУ им. М. М. Джембулатова, 2019. - 45 с.

16. Никонова, И. А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учеб. для магистратуры / И. А. Никонова. – Москва: Прометей, 2019. – 375 с.

17. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016. – 135 с.

Программное обеспечение

18. Программное обеспечение Microsoft

Интернет-ресурсы

19. ЭБС "eLIBRARY.RU" - <http://elibrary.ru/defaultx.asp/>

20. ЭБС "Университетская библиотека online" - <http://www.biblioclub.ru/>
21. База профессиональных данных Федерального агентства по рыболовству "Банк правовых актов". Свободный доступ on-line: <http://fish.gov.ru/>
22. База данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики. Свободный доступ on-line: <http://www.gks.ru/>
23. Программа для бизнес-планирования АЛТ-ИНВЕСТ. Свободный доступ online: <http://www.alt-invest.ru/index.php/ru/>
24. Справочная правовая система "Гарант"
25. Справочная правовая система "Консультант Плюс" Операционный анализ "затраты—объем—прибыль" можно представить в виде алгоритма вычислительных процедур.
26. Анализ пяти сил Портера: материал из Википедии - свободной энциклопедии - 2016. [Электронный ресурс]. – URL: <http://http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 14.12.2016)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Исходные данные для выполнения задания по вариантам к теме "Роль анализа в формулировании стратегии"

Вариант	Экономические характеристики отрасли, темп роста, %	Барьеры для входа в отрасль	Особенности покупателей	Стратегические позиции конкурентов					Предприятие:				
				Доля на рынке конкурента, %					производство	финансы	маркетинг	кадровый потенциал	организация управления
				1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	7	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом	22	16	10	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость предприятия	Функции маркетинга осуществляются неполно	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация	Линейно-функциональная структура управления
2.	5	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом	20	15	15	5	3	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость предприятия	Функции маркетинга осуществляются неполно	Высокая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
3.	15	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом	30	15	15	5	3	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость предприятия	Функции маркетинга осуществляются неполно	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация	Линейно-функциональная структура управления
4.	20	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом	40	15	15	5	3	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость предприятия	Функции маркетинга осуществляются неполно	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение Приложения

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5.	5	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	В основном категории с низким платежеспособным спросом	40	15	15	5	3	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Недостаток финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются неполно	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация	Линейно-функциональная структура управления
6.	3	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	В основном категории с низким платежеспособным спросом	45	25	15	5	3	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Недостаток финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются неполно	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация	Линейно-функциональная структура управления
7.	22	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	В основном категории с высоким платежеспособным спросом.	25	25	15	4	3	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления
8.	10	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.	15	25	15	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления
9.	7	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.	45	15	15	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение Приложения

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
10.	12	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.	35	15	15	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
11.	30	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	25	15	15	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления
12.	6	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	25	15	10	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления
13.	6	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	45	15	10	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления
14.	8	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	15	15	10	4	6	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления

Продолжение Приложения

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
15.	9	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	37	15	10	4	6	Стандартизовано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления
16.	5	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	17	15	10	8	6	Стандартизовано, окупаются только крупные объемы поставок	Самоокупаемость.	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
17.	9	Климатические условия, отдаленность от места реализации, проблема привлечения кадров	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	27	15	10	8	6	Стандартизовано, окупаются небольшие объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются слабо	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
18.	15	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	27	25	10	8	6	Стандартизовано, окупаются большие объемы поставок	Самоокупаемость.	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
19.	15	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	39	25	10	8	7	Стандартизовано, окупаются большие объемы поставок	Недостаточно финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
20.	7	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	17	25	10	8	6	Стандартизовано, окупаются большие объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение Приложения

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
21.	11	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	7	25	10	8	6	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок	Недостаточно финансовых средств.	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
22.	15	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	27	25	20	8	6	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок	Недостаточно финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Дивизиональная структура управления
23.	7	Кадры, административные ресурсы	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	27	25	10	11	9	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок	Недостаточно финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-структура управления
24.	8	Кадры, административные ресурсы, лицензии	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	27	25	12	8	6	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок	Недостаточно финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
25.	6	Кадры, административные ресурсы, лицензии	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	37	25	10	8	6	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются в частично	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
26.	5	Кадры, административные ресурсы, лицензии	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	27	26	10	2	8	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок	Недостаток финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления

Окончание Приложения

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
27.	5	Кадры, административные ресурсы, лицензии	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	40	20	8	3	5	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок	Недостаток финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
28.		Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, лицензии	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	30	20	15	10	6	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура
29.	9	Кадры, административные ресурсы, лицензии	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	30	25	15	8	4	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок	Недостаток финансовых средств	Функции маркетинга осуществляются частично	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления
30.		Кадры, административные ресурсы, лицензии	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом	20	30	15	4	6	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок	Самоокупаемость	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду	Линейно-функциональная структура управления

Локальный электронный методический материал

Руслан Константинович Поляков

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,5 Печ. л. 5,8

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1