

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина»

Кафедра менеджмента

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ**

Методические рекомендации

по выполнению практических занятий для обучающихся
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент,
направленность «Менеджмент организации»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составители: Е. Н. Клочко, Р. А. Шичиях

Современный стратегический анализ : метод. рекомендации к практическим занятиям / сост. Е. Н. Клочко, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 37 с.

Методические указания включают перечень вопросов и заданий для выполнения практических работ. Предназначены для студентов, по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 4 от 16. 04. 2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Клочко Е. Н.,
Шичиях Р. А.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах стратегического анализа, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические основы стратегического анализа развития страны и регионов, отраслевых комплексов, секторов экономики, предприятий;
- освоить методы стратегического анализа;
- выявить основные требования к осуществлению стратегического анализа;
- охарактеризовать организацию и процесс стратегического анализа на федеральном, региональном, отраслевом, корпоративном уровнях;
- научиться пользоваться методами и технологией стратегического анализа;
- формирование способностей проводить самостоятельные исследования в области стратегического анализа, обосновывать ее актуальность и практическую значимость;
- формирование способностей выработки грамотных стратегических управленческих решений по результатам абстрактного мышления, анализа и синтеза.

Реферат – это продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

1 Темы рефератов

1. Особенности абстрактного мышления.
2. Анализ как методы исследования.
3. Синтез как метод исследования.
4. Объекты, уровни и методы стратегического анализа.
5. Особенности и организация процесса (этапы) стратегического анализа.
6. Роль стратегического анализа в современной рыночной среде.
7. Исследование и классификация методов современного стратегического анализа.
8. Анализ факторов, формирующих стратегию
9. Сравнительный анализ разных стратегий фирмы.
10. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли
11. Анализ конкурентного преимущества фирмы
12. Стратегический анализ диверсифицированных компаний
13. Методы исследования в менеджменте.
14. Экономическое обоснование предложений по дальнейшей деятельности

хозяйствующего субъекта по результатам стратегического анализа.

15. Методы научной дискуссии в стратегическом анализе.
16. Методы аргументации в стратегическом анализе.
17. Логика научного доказательства в стратегическом анализе
18. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
19. Метод стратегического анализа SWOT: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения. Использование оптимистического и пессимистического анализа, соединенного с экспертным опросом и бальных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.
20. Метод стратегического анализа GAP: графический вид. Использование системы сбалансированных показателей для оценки деятельности корпорации для повышения достоверности анализа.
21. Определение стратегических альтернатив.
22. Метод сценариев развития корпорации: этапы, ключевые выводы и формулирование стратегии развития.
23. Кривая жизненного цикла корпорации, бизнеса и продукта. Показатели и критерии идентификации этапов жизненного цикла. Специфика принимаемых решений и взаимосвязь со стратегиями развития и методами менеджмента.
24. Метод стратегического анализа PEST: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения. Использование экспертного опроса и бальных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.
25. SNW-анализ. Построения диагностической модели. Составление контрольной карты сильных и слабых сторон.
26. Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия: показатели и порядок их идентификации и измерения.

2 Комплект задач и заданий

Задание 1.

Стратегия компании «LG»

Миссия компании «LG»: «Наша компания улучшаем качество жизни людей посредством своевременного внедрения инноваций».

Стратегическое видение компании: «В мире, где присутствие технологий в повседневной жизни человека неуклонно растет, мы стремимся быть ведущим поставщиком решений в области заботы о здоровье, стиля жизни и передовых технологий, открывающих дверь в мир будущего. Наша цель — стать наиболее привлекательной компанией в своей индустрии для наших акционеров».

Ценности компании:

- персональное развитие;
- удовлетворение нужд потребителя;
- взаимная поддержка;
- выполнение обязательств.

Заявленная стратегия такова:

1) Укрепить позиции бренда и закрепить наши основные достижения в области здравоохранения, стиля жизни и технологий, с тем чтобы далее расти и развиваться в выбранных категориях бизнеса и регионах;

2) Продолжать инвестирование научно-исследовательских работ и сохранить наши сильнейшие позиции в области интеллектуальной собственности и патентов;

3) Укреплять и развивать наши основные направления деятельности;

4) Увеличить прибыль компании посредством размещения капитала в наиболее рентабельные проекты;

5) Строить и развивать конструктивные отношения как с деловыми партнерами, так и с клиентами и потребителями;

6) Улучшать производительность путем повышения мастерства и совершенствования бизнес-процессов.

Компания «LG» объявила о новой стратегии в отношении бренда компании, основанной на концепции «от сложного к простому». Задачей данной кампании является создать в умах и сердцах потребителей образ единой, сильной корпорации — лидера в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологий. Чтобы донести этот образ до каждого потребителя по всему миру, «LG» планирует инвестировать 80 млн. евро в мощную рекламную кампанию. В

соответствии с новым брендовым планом слоган компании изменен на: «Изменим, жизнь к лучшему».

Изменение политики в области бренда — одна из задач, поставленных перед руководством компании «LG». Компания стремится к стабильной, высокодоходной, ориентированной на рынок деятельности, — отметил директор «LG». Компания планирует развивать свою деятельность не только в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологиях, но и планирует выйти на новые рынки и создать новые категории продукции.

Планируется, что позиционирование нового бренда разработано с целью привлечения внимания к изменениям, происходящим в компании «LG» и в скором будущем имидж компании в умах и сердцах потребителей будет значительно отличаться.

Для проведения рекламной кампании была выбрана целевая группа — это те 20% людей, которые совершают 80% покупок. Это респонденты от 35 до 55 лет с уровнем доходов выше среднего, а также категории, которые разделяют общее недовольство излишней сложностью высокотехнологичных устройств и приборов. Такая группа респондентов принимают решения о покупке плоскоэкранного телевизора для дома, может оказаться руководителем отдела закупок медицинского оборудования местной больницы.

Рекламная кампания, разработанная совместно с агентством DDB и медиа-байером «Карат», освещает те технологии и устройства «LG», характеристики которых отвечают новой концепции «от сложного к простому». Реклама будет размещена на телевидении, в печати и в Интернет-изданиях в России, Японии, США, Нидерландах, Франции, Германии, Италии и др. Общая стоимость кампании указано выше. В процентном исчислении это сопоставимо с самыми крупными рекламными кампаниями мира.

Кроме объявленной рекламной кампании, «LG» создал новую версию интернет-сайта, исходя из отзывов посетителей сайта и проведенных исследований в этом направлении. Структура сайта была значительно изменена, и стала более удобной для пользователей. Обновления затронули веб-сайты компании в разных странах. Каждый сайт переведен на государственный языка страны.

Вопросы к заданию

1. Как меняется стратегический образ компании, ее мышление?
2. Насколько удачно сформулирована миссия компании по отношению к предъявляемым результатам деятельности?
3. В чем суть новой брендовой стратегии?

4. Какой характер будет носить планируемая к реализации новая стратегическая линия развития компании (постепенного совершенствования, обновления деятельности или инновационного подхода)?

5. Созданы ли все условия для реализации указанных стратегических изменений?

6. Составьте свой вариант возможного стратегического плана компании.

Задание 2.

Компания «Evalar» необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Есть возможность принять одну из трех принципиально разных альтернативных вариантов решения.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – максимизация прибыли в короткие сроки. Для этого необходимо на 30% урезать программу по созданию новых видов продукции и на 40% сократить расходы на маркетинг торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Цель компании – обеспечить устойчивое конкурентное положение в будущем. Для этого необходимо сосредоточиться на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Цель компании – сочетание обеспечения высокой рентабельности производства со значительными расходами на НИОКР для создания конкурентоспособной продукции в настоящее время.

Задание: проанализируйте возможные стратегические направления развития компании. Какой из трех альтернативных вариантов вы считаете наиболее приемлемым? Сформулируйте собственный вариант стратегического направления развития.

Задание 3.

Оцените 5 сил конкуренции для вашего бизнеса (объекта исследования) по характеристикам, приведенным ниже в таблице 11.

Таблица — Характеристика бизнеса методом «5 сил М. Портера»

№ п/п	Факторы конкуренции	Значимость фактора	Оценка по 10 бальной шкале	Средневзвешенная оценка
1 Ситуация в отрасли				
1.1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке			
1.2	Изменение платежеспособного спроса			
1.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке			
1.4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого			
1.5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли			
1.6	Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)			
1.7	Барьеры проникновения на рынок			
1.8	Ситуация на смежных товарных рынках (по технологии или сфере применения)			
1.8	Стратегии конкурирующих фирм			
1.10	Привлекательность рынка данного продукта			
2 Влияние потенциальных конкурентов				
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок			
2.2	Доступ к каналам распределения			
2.3	Отраслевые преимущества			
3 Влияние поставщиков				
3.1	Статус покупателей			
3.2	Значимость покупателя			
3.3	Доля отдельного поставщика			
4 Влияние товаров-заменителей				
4.1	Цена			
4.2	Стоимость «переключения»			

№ п/п	Факторы конкуренции	Значимость фактора	Оценка по 10 бальной шкале	Средневзвешенная оценка
4.3	Качество основного товара			

Задание 4.

В предложенном условном примере (таблица) определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации предложенной Вам преподавателем.

Таблица — Оценка стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05		
Развитие розничной сети	0,10		
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	0,20		
Экономическая стабилизация	0,15		
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования и контроля	0,15		
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10		
Новые технологии	0,15		
Снижение активности потребителей	0,10		
Суммарная оценка	1		

Задание 5.

Необходимо экспертным методом оценить факторы внешней среды и их влияние на организацию. Сделайте соответствующие выводы.

Таблица — Оценка внешних факторов

Уровень	Значимость фактора внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Экспертная оценка	
		Сейчас	Через 3 г.
Политические факторы			
Глобальные	Вступление в ВТО		
Глобальные	Влияние политических факторов (страна, партия и др.): работа по указанию президента, министра, губернатора, мэра		

Уровень	Значимость фактора внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Экспертная оценка	
		Сейчас	Через 3 г.
Территориальные	Протекционизм		
Территориальные	Непрозрачная структура тендеров		
Территориальные	Государственный рэккет (коррупция)		
Локальные	Подверженность решений руководителей предприятия мнению более высокого руководства		
<i>Экономические факторы</i>			
Глобальные	Экономический спад, рост уровня безработицы и снижение покупательной способности		
Глобальные	Рост цен на энергоносители, сырье и материалы		
Территориальные	Отсутствие ярких перспектив в развитие экономики России. Опасность экономической нестабильности		
Территориальные	Непрозрачный, коррумпированный рынок сбыта продукции предприятия		
Территориальные	Высокие таможенные пошлины и тарифы		

Задание 6.

Для разработки стратегии развития предприятия требуется определить источники информации, которыми целесообразно пользоваться при оценке макроокружения.

Для оценки степени важности того или иного критерия для конкретного примера введем следующую градацию:

- 5 — необходимо;
- 4 — очень важно;
- 3 — важно;
- 2 — желательно;
- 1 — второстепенно.

Выберите и оцените необходимые источники информации для стратегического анализа объекта исследования Вашей выпускной квалификационной работы. Полученные данные сведите в таблицу.

Таблица — Оценка источника информации

Параметр	Источник информации					
Время						
Достоверность						
Стоимость						
Доступность						
Полнота						
Итого						

Задание 7.

Проведите стратегическую оценку объекта (части объекта) Вашего исследования (выпускной квалификационной работы) с помощью метода: SWOT-анализ

Задание 8.

Проведите стратегическую оценку объекта (части объекта) Вашего исследования (выпускной квалификационной работы) с помощью метода: 5 конкурентных сил М. Портера

Задание 9.

Проведите стратегическую оценку объекта (части объекта) Вашего исследования (выпускной квалификационной работы) с помощью метода: анализ цепочки создания стоимости по М. Портеру.

Задание 10.

Изучить ситуацию и определить, используя матрицу И. Ансоффа, какой стратегии должна придерживаться компания. Разработать план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии.

ЗАО «Буренка» выпускает с 2012 г. молочную продукцию и реализует ее на рынке Краснодарского края через супермаркеты. Темп роста рынка высокий. Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории находится на уровне среднерыночных показателей. Частота использования продукции умеренная. Уровень знания бренда ниже, чем в среднем по рынку. Товар имеет конкурентное преимущество на рынке по качеству по сравнению с другими

товарами конкурентами. У ЗАО «Буренка» есть возможность к высокому уровню инвестиций.

Задание 11.

Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

стратегическое управление	совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долгосрочного развития организации
стратегический маркетинговый анализ	анализ сильных и слабых сторон организации через призму таких факторов, как доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции и т.п.
стратегический потенциал организации	разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов

Задание 12.

Укажите соответствие между стратегическими характеристиками отрасли и их содержанием

благоприятные возможности	основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом (изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста, изменения в составе потребителей и в способах использования товара и т.п.
ключевые факторы успеха	слагаемые общей конкурентоспособности организации, в наибольшей степени влияющие на ее способность успешно функционировать на рынке
движущие силы отрасли	такие условия внешнего окружения, которые позволяют фирме использовать свои сильные стороны, преодолевать слабые и нейтрализовать угрозы

Задание 13.

Минцберг различает пять аспектов понятия «стратегия». Необходимо сопоставить стратегии и их суть.

Стратегия как план	«мы делаем так, и не намерены делать иначе»
Стратегия как позиция	шаблон, которым компания оперирует в зависимости от складывающейся ситуации
Стратегия как ловкий прием	это может быть долгосрочный план, когда ежегодно определяется курс на следующие

	несколько лет и производится его уточнение с учетом новых факторов и тенденций
Стратегия как перспектива	определение положения организации относительно ее конкурентов
Стратегия как паттерн	принцип пути, который выбирает компания

Задание 14.

Укажите соответствие между видами анализов и их содержанием

анализ SWOT	оценка состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения организации факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и др.
анализ внешней среды	метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы
Бенчмаркинг	анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз

Задание 15.

Изучить ситуацию, определить, используя матрицу БКГ, стратегическое положение каждого товара и разработать рекомендации по формированию маркетинговой продуктовой стратегии относительно каждого товара.

Известное рекламное агентство «Рондо» предоставляет рекламные услуги на рынке города Краснодар уже 5 лет. За последние три года компания значительно расширила спектр услуг и предлагает следующие услуги:

- 1) печать изображений на ткани;
- 2) нанесение логотипов и фотографий на посуду;
- 3) нанесение изображений, логотипа на ежедневники, папки и другие сувениры;
- 4) изготовление световых коробов;
- 5) изготовление штендеров (вывесок из металла или пластика);
- 6) печать листовок, буклетов и пр.;
- 7) широкоформатная печать баннеров;
- 8) изготовление пластиковых карт.

Экономическая характеристика продуктового портфеля рекламного агентства представлена в таблице.

Таблица — Экономическая характеристика продуктового портфеля рекламного агентства «Рондо»

№	Вид предоставляемых услуг	Объем реализации, тыс. руб.				Доля рынка в 2014 г., %	
		2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	организация	конкуренция
1	Печать изображений на ткани	2300	2800	2800	2400	27	16
2	Нанесение логотипов и фотографий на посуду	1450	1600	1700	2300	13	11
3	Нанесение изображений, логотипа на ежедневники, папки и другие сувениры	1500	1100	800	700	4	9
4	Изготовление световых коробов	1000	900	850	900	18	20
5	Изготовление штендеров (вывесок из металла или пластика)	500	550	560	600	29	21
6	Печать листовок, буклетов и пр.	900	800	650	650	40	20
7	Широкоформатная печать баннеров	—	—	50	130	3	8
8	Изготовление пластиковых карт	—	—	30	80	4	10

Для построения матрицы БКГ необходимо определить темп роста рынка, относительную долю рынка и долю продукции в общем объеме реализации организации, заполнив таблицу.

Задание 16.

Изучить ситуацию и определить, используя матрицу И. Ансоффа, какой стратегии должна придерживаться компания. Разработать план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии.

1 Фирма «Инструмент» реализует на рынке г. Краснодара строительные инструменты. Товар компании является востребованным, так как обладает уникальной технологией, позволяющей снизить затраты, а тем самым и цены. Поэтому потребители отдают предпочтение именно продукции ООО «Инструмент». За три последних года компания накопила дополнительные средства для инвестирования развития новых рынков. Темп роста нового рынка - покупатели садового инструмента — высокий. Входные барьеры практически отсутствуют. Основные конкуренты — ООО «Строй-ка» и ИП «Степанов».

Задание 17.

Используя инструментарий корреляционного SWOT-анализа произвести стратегическую оценку сильных и слабых сторон, угроз и возможностей развития отрасли (части отрасли или крупной компании), выступающей объектом Вашего исследования.

Задание 18.

Произвести оптимизации средств бюджета (по разделам статей бюджетной классификации: социальная политика, ЖКХ, образование, здравоохранение и др.) муниципального образования город Краснодар используя методику функционально-стоимостного анализа.

Алгоритм проведения функционально-стоимостного анализа включает следующие этапы:

- 1 Определение относительно важности функций
- 1.1 Выработка критериев оценки значимости функций (K1, K2).

На данном этапе определяются внешние и внутренние критерии оценки значимости функций администрации муниципального образования город Краснодар по направлениям, а каждое направление делится на подфункции.

Таблица — Критерии оценки значимости функций

Критерий 1 <i>Внутренний</i>	K1	Удовлетворение потребностей населения муниципального образования	Опрос жителей Оценка с позиций населения города на данном этапе развития города с учетом сложившейся СЭ ситуации Вы как жители города
Критерий 2 <i>Внешний</i>	K2	Инвестиционная привлекательность территории	Опрос бизнесменов Оценка с позиций инвесторов, бизнеса для организации производства на основании использования местной инфраструктуры

Таблица — Функции первого уровня

F1	F2	F3	Fn
Социальная политика			
Пенсионное обеспечение	Социальное обеспечение населения	и т.д.	

2. Далее определяется относительная значимость функций первого уровня и их сравнение.

Таблица — Определение относительной значимости функций первого уровня по направлению

Критерии	I	J				$\sum a_{ij}$	P_{ik}	Ранг
		F1	F2	F3	Fn			
K1	F1							
	F2							
	F3							
	F4							
Σ								
K2	F1							
	F2							
	F3							

	Fn							
Σ								

Таблица — Определение комплексного приоритета или относительной важности функций по направлению

Qf1			
Qf2			
Qf3			
Qf4			

Таблица — Расчет относительных затрат на реализацию функций по направлению

F1			
F2			
F3			
F4			
Σ_{all}			

Таблица — Сопоставление относительной важности функций социальной политики и относительных затрат на их реализацию

Функция	Относительная важность		Относительные затраты	
	значение	ранг	значение	ранг
F1				
F2				
F3				
F4				

3. Построение диаграммы сопоставления затрат и относительной важности функций первого уровня.

Задание 19.

Анализ ситуаций. Российские компании: выбор стратегии развития

2010 г. был годом резкого обострения конкуренции в сфере розничной торговли. Значительно расширила свои позиции турецкая сеть супермаркетов

«Рамстор», на российский рынок пришла сеть немецких магазинов «Метро», ясно обозначилась перспектива прихода других зарубежных сетей (например, французской сети «Ашан»). В этой ситуации российские компании розничной торговли, чтобы сохранить шансы на выживание, были вынуждены предпринимать значительные усилия по территориальной экспансии. По некоторым данным, все они завершили 2010 г. с убытками. Особенно остро эта проблема встала для сетей магазинов, позиционирующих себя как недорогие магазины. В этой ситуации они вынуждены искать внешние источники значительных финансовых ресурсов. Часть из них нашла выход из ситуации в привлечении в качестве стратегического партнера крупных финансовых структур. Например, для сети «Перекресток» таким партнером стала группа «Альфа». Сеть «Копейка» продала свой контрольный пакет нефтяной компании «ЮКОС». В конце 2010 г. владельцы сети магазинов «Пятерочка» продали крупный пакет акций Европейскому банку реконструкции и развития (ЕБРР). Представитель ЕБРР Дэвид Нобл, вошедший в состав наблюдательного совета компании, заявил, что благодаря принятому решению через два года «Пятерочка» должна стать крупнейшей сетью магазинов в России, и главная задача компании сейчас — максимально быстрый рост. Остальные пока продолжают рассчитывать на собственные ресурсы, однако становится все более очевидным, что большинство вряд ли сумеет сохранить свои позиции в бизнесе или даже просто выжить, продолжая опираться лишь на внутренние ресурсы. Можно ожидать, что некоторые из них пойдут по пути продажи своих акций на открытом рынке, если будут уверены в возможности привлечь соответствующий объем финансовых средств таким путем. Подобная стратегия может позволить нынешним менеджерам-собственникам сохранить контроль за бизнесом, в то время как продажа контрольного пакета одному инвестору ставит их сразу в полную зависимость от него.

Когда в 2009 г. российским финансистам был задан вопрос — какую российскую высокотехнологичную компанию они хотели бы видеть на бирже, все в один голос назвали компанию «1С» — крупнейшего производителя программного обеспечения, доминирующего на российском рынке и с недавнего времени осуществляющего продажу своих продуктов и за рубежом. Компания имеет самую высокую производительность в отрасли — более 100 тыс. долл. на человека и продает программное обеспечение на 25 млн долл. в год. В 2009 г. объем продаж увеличился на 40%, а в 2010 г. ожидалось увеличение на 60%. Тем не менее, основатель и президент компании Борис Нуралиев отказывается привлекать внешнее финансирование путем вывода акций компании на фондовый рынок. Он считает, что частная компания имеет очень существенные преимущества перед открытым акционерным обществом с точки зрения процесса принятия стратегических решений и, при

необходимости, их коррекции, что исключительно важно для компаний, работающих на очень динамично развивающихся рынках.

В декабре 2010 г. основатель и президент успешно очень развивающегося крупнейшего российского мясоперерабатывающего холдинга АПК «Черкизовский» Игорь Бабаев (владеет до 70% акций компании) принял решение о дополнительной эмиссии акций головного предприятия холдинга — Черкизовского мясоперерабатывающего завода с целью передачи их в счет погашения долга нескольким крупным кредиторам компании, пожелавшим стать ее акционерами. В результате этой сделки по 15% акций Черкизовского МПЗ получили «Morgan Stanley Bank» и «Ronald Chisholm International», и почти 20% — банк «Возрождение». При этом Игорь Бабаев сохранил за собой право выкупить эти акции в течение определенного времени. По его словам, он рассматривает возможность дополнительной эмиссии акций всего холдинга с целью привлечения ресурсов для поддержания динамичного развития, примерно в 2015 г., когда, по его расчетам, оборот компании должен увеличиться до 1 млрд (500 млн в 2000 г.) долл., а их стоимость многократно вырастет. При этом он подчеркивает свое желание сохранить за собой контрольный пакет холдинга на ближайшие несколько лет. В более отдаленной перспективе он не исключает возможность сокращения своего пакета до блокирующего, «если эмиссию будут готовы выкупить те, кто меня устраивает». Заслуживает внимания его представление о желательных для его компании внешних инвесторах: «Нас интересуют, безусловно, не просто инвесторы с мешками денег, а те, кто понимает в этом бизнесе. Например, это может быть торговая или финансовая компания».

Вопросы к заданию

1. Сравните стратегии трех российских компаний
2. Какие особенности российского бизнеса повлияли на выбор стратегии?
3. Каковы, на Ваш взгляд, перспективы развития данных компаний в современных условиях?
4. Найдите информацию о текущем положении дел в данных российских компаниях

Задание 20. Перечислите мотивы, определяющие решения фирмы, обоснуйте и аргументируйте свой выбор мотивов. Раскройте способы взаимодействия фирмы с обществом. Аргументируйте ответ практическими примерами.

Задание 21. Раскройте на практическом примере современные особенности стратегических целей организации (на примере объекта Вашей выпускной квалификационной работы)

Задание 22. Раскройте и аргументируйте составляющие стратегического потенциала современной организации (на примере объекта Вашей выпускной квалификационной работы)

Задание 23. Раскройте и аргументируйте конкурентные преимущества современной организации и их источники (на примере объекта Вашей выпускной квалификационной работы)

Задание 24. Практика применения принципа взаимообусловленности стратегических целей, системы и структуры управления организации. Аргументируйте ответ на примере объекта Вашей выпускной квалификационной работы.

Задание 25. Практика применения организациями стратегий выбора и проникновения на внешние рынки. Аргументируйте ответ на примере объекта Вашей выпускной квалификационной работы.

3 Тесты

1. Элементами научного знания являются:

- : символ;
- : объект;
- : теория

2. Метод эмпирического исследования, устанавливающий тождество или различие

исследуемых объектов называется:

- : сравнением;
- : аналогией;
- : анализом;
- : восприятием.

3. Система принципов, приемов, правил, требований, которыми необходимо руководствоваться в процессе познания, называется:

- : техникой;
- : методом;
- : аналогией;
- : исследованием

4. Научное допущение или предположение, истинность которого не доказана с

абсолютной достоверностью, но является возможной или весьма вероятной, называется:

- : понятием;
- : гипотезой;*
- : истиной;
- : теорией.

5. Эмпирический метод научного познания, характеризующийся как целенаправленное и организованное восприятие внешнего мира, доставляющее первичный материал для научного исследования, называется:

- : измерение;
- : моделирование;
- : наблюдение;
- : эксперимент.

6. Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры, которая потребует идентификации главных игроков — производителей, ###, поставщиков и производителей товаров-заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть.

7. Какие факторы не входят в эффективную реализацию успешной карьеры (по Р. Гранту)

- : Глубокое понимание конкурентной среды
- : Долгосрочные, простые и согласованные цели
- : Объективная оценка ресурсов
- : Отрицание возможностей для развития

8. Укажите соответствие между факторами прямого и косвенного воздействия среды на организацию и их содержанием

- L1: имидж организации
- L2: активы организации
- L3: профиль организации

R1: впечатление, которое создается об организации с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом; образ организации, существующий в сознании людей

R2: любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты, а также деловая репутация

R3: комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру

9. Определите соответствие набора решений о дальнейшей деятельности компании в соответствующих зонах хозяйствования (по матрице БКГ)

L1: «звезды»

L2: «собаки»

L3: «дойных коров»

L4: «дикие кошки»

R1: укреплять и оберегать

R2: по возможности избавляться, если нет веских причин, чтобы их сохранить

R3: необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы

R4: подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в звезды

10. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

-: «Собаки»

-: «Дойные коровы»

-: «Дикие кошки»

-: «Звезды»

11. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

-: «Собаки»

-: «Дойные коровы»

-: «Дикие кошки»

-: «Звезды»

12. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»

- : «Собаки»
- : «Дойные коровы»
- : «Дикие кошки»
- : «Звезды»

13. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке»

- : «Собаки»
- : «Дойные коровы»
- : «Дикие кошки»
- : «Звезды»

14. При выборе данного стратегического направления необходимо проводить маркетинговые мероприятия по увеличению существующей доли рынка, а именно: привлечение новых пользователей, в том числе клиентов предприятий-конкурентов за счет рекламы, повышения качества продукции (оказываемых услуг), предоставления более выгодных условий, торговых скидок, использования недостатков в деятельности конкурентов. Такое направление требует больших затрат, так как «помимо вложений в технологию и производство сопровождается использованием относительно низких по сравнению с конкурентами цен»; слияния или поглощения предприятий-конкурентов. Это стратегия ###

- : проникновения на рынок
- : диверсификации
- : развития рынка
- : создания новых продуктов

15. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерная для «Лидера бизнеса»:

-: Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

-: Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно

растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

-: Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

-: Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

16. Укажите соответствие между некоторыми атрибутами организации и их содержанием

L1: потенциал организации

L2: профиль организации

L3: миссия организации

R1: способность организации возобновлять расходуемые материальные, финансовые, информационные и др. ресурсы; продукцию и услуги, набор правил социального поведения продукции и т.п.

R2: комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру

R3: смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы

17. Научная проблема – это

-: расхождение между желаемым и реальным состоянием объекта.

-: расхождение между прошлым и настоящим состоянием объекта.

-: расхождение между настоящим и будущим состоянием объекта.

-: расхождение в экспертных оценках состояния объекта.

18. Методология построения матрицы первичного стратегического SWOT-анализа заключается в разделении окружения на две части

-: внешнюю и внутреннюю среду

-: сильных и слабых

-: красную и синюю зону

-: конкурентов и контрагентов

19. Стратегия организации это:

-: деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

-: практическое использование методологии стратегического управления;

-: генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

-: обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

20. К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.

-: Концепция Бостонской консультативной группы

-: Концепция Дженерал Электрик/Маккензи

-: Концепция Артур де Литтл

-: Концепция конкуренции Shell/DPM

21. Метод сравнительного анализа, в целях повышения конкурентоспособности, называется ### анализ

22. Главной задачей стратегического управления является обеспечение ### организации, под которой понимается ее способность сохранять свое положение на рынке и противостоять действиям конкурентов в долгосрочной перспективе

23. Каким компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки в которой действует организация (политические, технологические, социальные и экономические)

-: анализ внутренней среды

-: анализ внешней среды

-: анализ возможностей

-: анализ угроз

24. Какой компонент стратегического анализа определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.)

-: анализ внутренней среды

-: анализ внешней среды

-: анализ возможностей

-: анализ угроз

25. ###-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

-: SWOT-анализ

- : PEST- анализ
- : SNW-анализ

26. Что не относится к компонентам стратегического анализа

- : анализ цели, задач, ожиданий и полномочий
- : анализ внешней среды
- : анализ внутренней среды
- : анализ демографической ситуации

27. Суть стратегического соответствия для предприятия заключается в

- : соответствии ресурсов и возможностей организации
- : стратегическом анализе
- : стратегическом управлении
- : отсутствии соответствия в чем либо

28. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- : функциональная стратегия
- : бизнес-стратегия
- : корпоративная стратегия
- : стратегия

29.### анализ - вид анализа, с помощью которого руководство предприятия оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления

30. Укажите правильную последовательность этапов стратегического анализа в фирме:

- 1: анализ миссии и целей
- 2: анализ внутренней среды
- 3: анализ внешней среды
- 4: комплексный анализ среды в целом

31. ### – это категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира

- : теория.
- : гипотеза.
- : проблема.
- : закон.
- : метод.

32. Выберите действие, относящееся к первому (начальному) этапу научного исследования

- : разработка гипотезы исследования.

- : формулирование предварительных выводов, их апробирование и уточнение.
- : литературное оформление исследования.
- : обоснование заключительных выводов и рекомендаций.

33. Классификация научных исследований по методам и приемам исследовательской деятельности выделяет ###

- : Фундаментальные и прикладные исследования
- : Индивидуальные и коллективные исследования
- : Кратко-, средне- и долгосрочные исследования
- : Эффективные и неэффективные исследования

34. Стратегический анализ – первый исследовательский этап стратегического ###

35. Под ### управлением понимают процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии

36. Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

L1: стратегический маркетинговый анализ

L2: стратегическое управление

L3: стратегический потенциал организации

R1: анализ сильных и слабых сторон организации через призму таких факторов, как доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции и т.п.

R2: разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов

R3: совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долгосрочного развития организации

37. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:

- : работники — это ресурс организации;
- : персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
- : работники — основная ценность организации;

38. Какой вид анализа НЕ применим для анализа макроокружения

- : анализ ресурсов организации
- : PEST-анализ
- : анализ движущих сил отрасли
- : анализ доминирующих характеристик отрасли

39. Анализируя потребности и предпочтения клиентов, а также способы, посредством которых фирма конкурирует за обслуживание клиентов, мы выявляем общие источники конкурентного преимущества в отрасли — то, что мы называем ключевыми ### (по Р. Гранту).

40. Какой вид анализа НЕ применим для анализа микроокружения

- : PEST-анализ
- : стратегическая группировка
- : оценка ключевых факторов успеха отрасли
- : анализ 5 сил Портера

41. Какой вид анализа НЕ применим для анализа микроокружения

- : SNW-анализ
- : анализ 5 сил Портера
- : анализ ресурсов компании
- : анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ организации

42. Какой вид анализа применим для анализа внутренней среды

- : PEST-анализ
- : анализ 5 сил Портера
- : анализ ресурсов компании
- : анализ движущих сил отрасли

43. Анализ внешней макросреды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних ### с которыми организация может столкнуться в будущем

44. Анализ влияния внешней среды который можно классифицировать по источникам на политические, экономические, социальные и технологические факторы называется

- : PEST-анализ
- : SNW-анализ
- : анализ внутренних возможностей
- : анализ 5 конкурентных сил по М. Портеру

45. Анализ макросреды НЕ предполагает изучение факторов

- : технологических
- : социальных
- : демографических
- : персонал организации

46. Анализ фирмы НЕ включает

- : анализ ресурсов организации
- : анализ кадрового потенциала организации

- : анализ технологий и структуры управления организации
- : анализ конкурентов, поставщиков, подрядчиков

47. Анализ отрасли и окружения НЕ включает

- : ресурсы организации
- : внешнюю макросреду
- : внешнюю микросреду
- : конкурентов организации

48. ### факторы успеха — это стратегия, конкурентные возможности, результаты деятельности, определяющие коммерческий успех или провал компании, и ее конкурентоспособность.

49. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- : стратегическое планирование
- : стратегия
- : СВОТ – анализ
- : стратегическое управление

50. К внутренней среде организации НЕ относятся:

- : финансы организации
- : стейкхолдеры организации
- : основные производственные фонды организации
- : сотрудники организации

51. Цель ### анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

4 Вопросы к экзамену

1. Особенности абстрактного мышления.
2. Анализ как методы исследования.
3. Синтез как метод исследования.
4. Анализ модели пяти факторов конкуренции и ее развитие в современных условиях.
5. Применение анализа отраслевой структуры.
6. Анализ конкурентной позиции с помощью карты стратегических групп конкурентов.
7. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: проект PIMS.
8. Инструменты стратегического анализа.
9. Современные методы стратегического анализа.
10. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
11. Анализ отраслевых стратегий.
12. Анализ стратегии на стадии зарождения отрасли.
13. Анализ стратегии на стадии зрелости.
14. Анализ стратегии на этапе спада отрасли.
15. Роль стратегического анализа в современной рыночной среде.
16. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.
17. Анализ факторов, формирующих стратегию.
18. Портфельный стратегический подход.
19. Сравнительный анализ разных стратегий фирмы.
20. Особенности и организация процесса (этапы) стратегического анализа.
21. Анализ конкурентного преимущества фирмы.
22. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
23. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
24. Стратегический анализ внутренней среды фирмы
25. Анализ модели пяти факторов конкуренции и ее развитие в современных условиях.
26. Анализ конкуренции: цели, методы, таблицы для сбора информации, источники информации, ключевые показатели.
27. Метод стратегического анализа PEST: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения. Использование экспертного опроса и бальных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.

28. SNW-анализ. Построения диагностической модели. Составление контрольной карты сильных и слабых сторон.

29. Метод стратегического анализа SWOT: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения. Использование оптимистического и пессимистического анализа, соединенного с экспертным опросом и бальных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.

30. Метод стратегического анализа GAP: графический вид. Использование системы сбалансированных показателей оценки деятельности корпорации для повышения достоверности анализа.

31. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.

32. Основные компетенции руководителя для оценки современного стратегического анализа.

33. Условия организации современного стратегического анализа и оценка его эффективности.

34. Методы исследования в менеджменте.

35. Экономическое обоснование предложений по дальнейшей деятельности хозяйствующего субъекта по результатам стратегического анализа.

36. Методы научной дискуссии в стратегическом анализе.

37. Методы аргументации в стратегическом анализе.

38. Логика научного доказательства в стратегическом анализе.

39. Теоретические подходы к стратегическому управлению развитием экономики.

40. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления компанией.

41. Стратегия как стремление к стоимости.

42. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.

43. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей.

44. Поле возможных стратегий Д. Абеля.

45. Фактор формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.

46. Экстраполяционные методы.

47. Миссия как базовое правило управления предприятием.

48. Цели предприятия. Управление по целям.

49. Исследование и классификация методов современного стратегического анализа.

50. Роль и значение бенчмаркинга.
51. Подходы к формированию стратегических альтернатив.
52. Конкурентный стратегический подход.
53. Сигналы раннего предупреждения (слабые): локализация и квалификация, проблемы встраивания индикаторов в систему раннего предупреждения.
54. Объекты, уровни и методы стратегического анализа.
55. Потенциалы успеха предприятия: критерии, построение профиля корпорации, влияние потенциалов на выбор стратегии.
56. Метод стратегических соответствий.
57. Функционально-стоимостный анализ.
58. Техничко-экономические расчеты.
59. Формирование преимущества за счет диверсификации
60. Матрица Ансоффа.
61. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
62. Управление организационной адаптацией и изменениями.
63. Вертикальная интеграция как инструмент сокращения издержек.
64. Оценка нестабильности внешней среды с помощью современных методов анализа.
65. Прогнозирование внешней среды фирмы.
66. Идентификация, оценка, причины и мероприятия по снижению рисков.
67. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием.
68. Стратегическая гибкость, как стратегический ресурс организации.
69. Партнеры и стейкхолдеры корпорации, как стратегический ресурс организации.
70. Корпоративная стратегия, стратегические бизнес – единицы и функциональные стратегии.
71. Решение стратегической проблемы: собственное производство – поставки со стороны.
72. Расчет абсолютной и относительной доли рынка.
73. Портфельный анализ методом БКГ.
74. Концепция портфолио. Портфельный анализ корпорации: цели, сущность, задачи, показатели, таблицы для сбора информации.

75. Кривая жизненного цикла корпорации, бизнеса и продукта. Показатели и критерии идентификации этапов жизненного цикла. Специфика принимаемых решений и взаимосвязь со стратегиями развития и методами менеджмента.
76. Стратегические проблемы корпорации: методы анализа, выявления и идентификации. Структуризация проблем. Дерево проблем.
77. Матрица Хофера-Шенделя.
78. Метод сценариев развития корпорации: этапы, ключевые выводы и формулирование стратегии развития.
79. Стратегические кривые 1 – го рода, производственный и маркетинговый эффекты масштабов, производственный и маркетинговый эффекты освоения, кривая опыта.
80. Информационные технологии для современного стратегического анализа.
81. Основные компетенции руководителя для оценки современного стратегического анализа.
82. Условия организации современного стратегического анализа и оценка его эффективности.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шичиях Р.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / Р. А. Шичиях, С. Н. Сычанина, В. М. Смоленцев. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 252 с. Режим доступа: <http://edu.kubsau.ru/> (гриф УМО)

2. Современный стратегический анализ : метод. указания к семинарским занятиям / Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 33 с.

3. Современный стратегический анализ : метод. указания к семинарским занятиям / Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 33 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Темы рефератов.....	4
2 Комплекты задач и заданий.....	6
3 Тесты.....	21
4 Вопросы к экзамену.....	31
Список рекомендуемой литературы.....	35

**СОВРЕМЕННЫЙ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ**

Методические рекомендации

Составители:

Клочко Елена Николаевна

Шичиях Рустем Адамович

Кубанский государственный аграрный университет
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13