

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 02.03.2023 12:28:12
Уникальный программный идентификатор:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b666901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.15 Современный стратегический анализ

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы
Стратегический менеджмент

Форма обучения
заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.О.15 Современный стратегический анализ / сост. И.Я. Рувенный - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии

протокол № 3 от 29 января 2021 г.

Заведующий
кафедрой менеджмента
и социальной психологии _____ А. Р. Кудашев

Согласовано
Руководитель ОПОП _____

@ Рувенный И.Я., 2021 г.
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 г.

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине	5
3 Структура и содержание дисциплины	5
3.1 Структура дисциплины	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары)	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	7
4.1 Основная литература	7
4.2 Дополнительная литература	7
4.3 Периодические издания	8
4.4 Интернет-ресурсы	8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	8
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	8
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины	9
Лист согласования рабочей программы дисциплины	11
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	12
Приложения	
Фонд оценочных средств	13
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	25

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Функционирование рыночной экономики вызывает необходимость использования в практике деятельности различных организаций стратегического анализа.

Важность применения стратегического анализа определяется тем, что он:

- задает направления развития организации;
- позволяет организации оценить свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы окружающей среды;
- создает основу для распределения ресурсов;
- демонстрирует важность оценки деятельности.

В процессе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» обучающиеся получают знания по стратегическому анализу, процессам проведения различных аналитических процедур.

Стратегический анализ обеспечивает основу для всех стратегических управленческих решений.

Цель изучения учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» заключается в изучении и систематизации знаний в области стратегического анализа внешней и внутренней среды организации.

Задачи изучения учебной дисциплины «Современный стратегический анализ»:

- изучение основных понятий и моделей стратегического анализа организации;
- знакомство с современными подходами к стратегическому анализу;
- изучение методических основ современного стратегического анализа;
- знакомство с конкретным инструментарием стратегического анализа.

2. Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<p>ОПК-4.1. – Способен создавать проектные команды и временные рабочие группы в целях реализации проектов в сфере российского и международного бизнеса и осуществлять руководство их деятельностью.</p> <p>ОПК-4.2. – Владеет навыками аргументированного убеждения в поддержку предлагаемых организационно-управленческих решений в сфере стратегического менеджмента.</p> <p>ОПК-4.3 – Обладает навыками контроля за результатами выполнения принимаемых организационно-управленческих решений и оценки их результативности</p> <p>ОПК-4.4 – На основе современных методов и матричных моделей способен разрабатывать оптимальные стратегии развития организации, планировать инновационные преобразования и реформы в области менеджмента.</p>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные положения стратегического анализа организации; – основные методы стратегического анализа; – систему стратегического анализа внешней среды; – систему стратегического анализа внутренней среды; – методы портфельного анализа. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проводить внешний стратегический анализ; – проводить внутренний стратегический анализ; – готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; – организовать проведение стратегического анализа в организации. <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методиками сбора аналитической информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений; – методами оценки конкурентоспособности организации; – навыком выявления «разрывов» между имеющимся и необходимым потенциалом организации.

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (экзамен)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	56	56
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	30	30
- решение задач;	5	5
- подготовка к итоговому контролю	20	20
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основные положения стратегического анализа организации	28	1	2	25
2	Основные методы стратегического анализа	25	1	-	24
3	Стратегический анализ внешней среды	27	1	2	24
4	Стратегический анализ внутренней среды	28	2	2	24
5	Портфельный анализ	27	1	2	24
	Всего:	135	6	8	121

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Основные положения стратегического анализа организации.

Предмет, принципы, виды анализа и его место в системе экономических наук. Понятие, цели и принципы стратегического анализа внешней среды. Понятие, цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Критические точки организационной среды. Формирование базы данных о внешней и внутренней среде организации и информационная основа стратегического анализа. Система сбалансированных показателей.

Раздел 2. Основные методы стратегического анализа.

SWOT - анализ, позиционирование угроз и возможностей. Факторный анализ. GAP - анализ. Диаграмма «Ишикава». ABC и XYZ - анализ.

Раздел 3. Стратегический анализ внешней среды.

Основные типы внешнего окружения и методы реагирования на изменения внешней среды. Анализ макроокружения организации с использованием STEP - анализа. Направления стратегического отраслевого анализа. Движущие силы изменений в отрасли. Модель пяти сил конкуренции. Анализ конкурентного окружения с позиции покупателей и с использованием карты стратегических групп. Анализ потребителей. Понятие и этапы сценарного анализа.

Раздел 4. Стратегический анализ внутренней среды.

Методы внутреннего управленческого анализа. Стратегические ресурсы организации и SNW - анализ внутренней среды. Направления анализа внутренней среды организации. Маркетинговый анализ деятельности организации. Финансовый анализ деятельности организации. Анализ человеческих ресурсов и организационной культуры. Понятие и виды бенчмаркинга.

Раздел 5. Портфельный анализ.

Цели и основные этапы портфельного анализа. Сравнение привлекательности отрасли и конкурентоспособности: матрица Бостонской консультационной группы. Сравнение привлекательности отрасли и конкурентоспособности: модифицированная матрица Бостонской консультационной группы (матрица конкурентных преимуществ). Сравнение привлекательности отрасли и конкурентоспособности: матрица Дженерал Электрик/Мак Кинси. Сравнение привлекательности отрасли и конкурентоспособности: матрица Shell/DPM. Деловой комплексный анализ PIMS. Анализ эволюции рынка: модель Хофера - Шендела. Анализ жизненного цикла отрасли: модель ADL/LC. Трехмерная схема Абея.

3.3 Практические занятия (семинары)

3.3.1 Заочная форма обучения

Практические занятия (семинары) 1 семестр

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Основы стратегического анализа»	2
2	3	Работа в малых группах «Отраслевой анализ»	2
3	4	Деловая игра «Советник на минуту»	2
4	5	Работа в малых группах «Портфельный анализ»	2
Всего:			8

4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. М.: ИНФРА-М, 2018. – 276 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/975795>.

2. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ – М.: ИНФРА-М, 2018. – 256 с. – Режим доступа: URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002356>.

4.2 Дополнительная литература

1. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Н. Родионова. - 3-е изд., испр. и перераб. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. - 106 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/774157>.

2. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 320 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884225>.

Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 290 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/952274>.

4.3 Периодические издания

1. «Коммерсант - Деньги» <http://www.kommersant.ru/money>.
2. «Конкурент» <http://www.konkurent.ru/>.
3. «Профиль» <http://www.profile.ru/>.
4. «Секрет фирмы» <http://www.kommersant.ru/sf>.
5. «Эксперт» <http://expert.ru/>.
6. «Экономические стратегии» <http://www.inesnet.ru/magazine/>.

4.4 Интернет-ресурсы

1. Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов <http://www.aup.ru/>.
2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/>.
3. Сайт о стратегическом управлении и планировании <http://www.stplan.ru>.
4. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <http://grebennikon.ru>.

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий: освоение теоретических основ и приобретение практических навыков проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации. Задачи: систематизировать практический опыт современного стратегического анализа; приобрести практические навыки стратегического анализа. Преимущественными формами практических занятий являются кейс – анализ и дискуссия. *Кейс-анализ*. Обучающиеся делятся четыре группы и выполняют ситуационные задания или отдельный кейс. Затем представители групп докладывают результаты и аргументируют позицию группы. В ходе обсуждения определяются верные ответы. Данный вид практики сочетает индивидуальную и групповую работу обучающихся. *Дискуссия* используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют определенное представление о предмете обсуждения, а преподаватель хочет систематизировать и углубить понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знакомстве с мнением других людей

или в изменении своих установок. Обсуждение проблем может принести больше пользы, чем знакомство с фактами.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

В образовательном процессе применяются аудитории 310, 412.

Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес-курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)

- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 304.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный – 1 шт.

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – 1 шт.

Экран на штативе 180x180см Dinon Tripod – 1 шт.

Доска маркерно - магнитная – 1 шт.

Доска классная - 1 шт.

29 посадочных мест.

Аудитория 310.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.
Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.
Доска классная -1 шт.
29 посадочных мест.

Аудитория 412.
Доска магнитно-маркерная - 2 шт.
Проектор EPSON EB 530 (1024x768) - 1 шт.
Экран для проектора.
Трибуна M007103914 - 1 шт.
52 посадочных места.
Аудитория 420
Доска классная - 1 шт.
Трибуна M007103914 - 1 шт.
Экран настенный MW – 1 шт.
68 посадочных мест.

К рабочей программе прилагаются:

1. Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств

по дисциплине
«Современный стратегический анализ»

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Форма обучения
заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Составитель: И.Я. Рувенный

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Заведующий кафедрой
менеджмента и социальной психологии

А. Р. Кудашев

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Раздел 1 – Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Современный стратегический анализ»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Заочная форма обучения

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (экзамен)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	56	56
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	10	10
- подготовка к практическим занятиям;	30	30
- решение задач;	5	5
- подготовка к итоговому контролю	20	20
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные положения стратегического анализа организации; – основные методы стратегического анализа; – систему стратегического анализа внешней среды; – систему стратегического анализа внутренней среды; – методы портфельного анализа. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проводить внешний стратегический анализ; – проводить внутренний стратегический анализ; – готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; – организовать проведение стратегического анализа в организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методиками сбора аналитической информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений; – методами оценки конкурентоспособности организации; – навыком выявления «разрывов» между имеющимся и необходимым потенциалом организации. 	Тестирование по лекционному материалу (блок А). Письменные домашние работы (блок С). Устное индивидуальное собеседование – опрос (блок D).

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи/задания /вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект (проект)
1	Основные положения стратегического анализа организации	4	1/-/12	-	9
2	Основные методы стратегического анализа	4	-/1/12	-	9
3	Стратегический анализ внешней среды	4	2/1/12	-	9
4	Стратегический анализ внутренней среды	4	1/-/12		9
5	Портфельный анализ	4	1/-/12		9

Всего	20	5/2/60	-	45
-------	----	--------	---	----

Оценочные средства

Блок А

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Фонд тестовых заданий по дисциплине:

1. Что является главным результатом анализа внешней среды организации:
 - 1.1 Выявление внутренних резервов организации;
 - 1.2 Анализ финансового состояния организации;
 - 1.3 Выявление угроз и возможностей.

2. Критические точки организационной среды – это:
 - 2.1 Элементы среды, которые являются наиболее важными для проведения анализа;
 - 2.2 Проблемы, с которыми сталкивается организация;
 - 2.3 Места сбыта продукции, где не выполняется план по объему продаж.

3. Мониторинг внешней и внутренней среды организации – это:
 - 3.1 Сбор информации, существующей в ретроспективе;
 - 3.2 Отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
 - 3.3 Процесс формулирования миссии и целей организации.

4. Система сбалансированных показателей (ССП) включает в себя показатели по следующим направлениям:
 - 4.1 Местоположение, финансы, сбыт и имидж;
 - 4.2 Финансы, клиенты, внутренние процессы и развитие персонала;
 - 4.3 Экономика, политика, социум и технология.

5. Одновременный анализ и внешней, и внутренней среды предполагает метод:
 - 5.1 SNW-анализа;
 - 5.2 SWOT-анализа;
 - 5.3 PEST-анализа.

6. Анализ экономических факторов макросреды предполагает учет:
 - 6.1 Демографических характеристик населения;
 - 6.2 Темпов экономического роста;
 - 6.3 Законодательного и нормативного регулирования.

7. Что не является направлением стратегического отраслевого анализа:
 - 7.1 Структура отраслевых издержек;
 - 7.2 Поведение потребителей;
 - 7.3 Система сбыта продукции в отрасли.

8. Что из перечисленного является движущей силой изменений в отрасли:

- 8.1 Уменьшение неопределенности и риска в отрасли;
- 8.2 Изменение структуры затрат в отрасли;
- 8.3 Все ответы верны.

9. Существует следующее количество сил конкуренции:

- 9.1 4;
- 9.2 5;
- 9.3 3.

10. Увеличение количества стратегических групп конкурентов в отрасли:

- 10.1 Не влияет на уровень конкуренции;
- 10.2 Уменьшает конкуренцию;
- 10.3 Однозначной зависимости нет.

11. Что из перечисленного не является элементом анализа потребителей:

- 11.1 Выявление целевых сегментов рынка;
- 11.2 Анализ «цепочки ценностей»;
- 11.3 Поиск неудовлетворенных потребностей.

12. Проблемы организация, которые нельзя решить, а можно только снизить их остроту, называются:

- 12.1 Ситуационные проблемы;
- 12.2 Сущностные проблемы;
- 12.3 Постоянные проблемы.

13. Управленческое обследование внутренней среды организации – это:

- 13.1 анализ деятельности административно-управленческого персонала;
- 13.2 Оценка сильных и слабых сторон организации;
- 13.3 Одно из направлений финансового анализа.

14. «Цепочка ценностей» используется при проведении:

- 14.1 Оценки эффективности действующей стратегии;
- 14.2 Оценки издержек;
- 14.3 Оценки стратегических проблем.

15. «Культурная сеть» является методом анализа:

- 15.1 Взаимоотношений персонала с клиентами;
- 15.2 Уровня социальной ответственности бизнеса;
- 15.3 Организационной культуры.

16. Бенчмаркинг представляет собой:

- 16.1 Один из способов маркировки товаров;
- 16.2 Способ анализа деятельности организации по сравнению с другими организациями;
- 16.3 Способ анализа ассортимента продукции.

17. По модифицированной матрицей БКГ, в какой отрасли все производители, независимо от их размера, довольствуются низкой прибылью:

17.1 Специализация;

17.2 Пат;

17.3 Объем.

18. В модели PIMS одним из наиболее значимых факторов эффективности организации является:

18.1 Относительное качество продукции;

18.2 Средний возраст руководителей организации;

18.3 Местоположение организации.

19. Какие параметры используются в матрице ADL/LC:

19.1 Темпы роста рынка и относительная доля рынка;

19.2 Привлекательность отрасли и конкурентная позиция бизнеса;

19.3 Стадия жизненного цикла отрасли и относительное положение на рынке.

20. Трехмерная схема Абея определяет бизнес в следующих трех измерениях:

20.1 Емкость рынка, рыночная цена и каналы сбыта;

20.2 Потребности, потребителей и технологии;

20.3 Товар, местоположение и менеджмент.

Блок В.

Типовые задачи для решения:

Раздел 1. Основные положения стратегического анализа организации.

Задача 1.1. Основная продукция предприятия выпускается около 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться нет. Следует ли полностью переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серийное производство?

Раздел 3. Стратегический анализ внешней среды.

Задача 3.1. В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается уважаемым изданием в своей области. Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

Задача 3.2 Приведите примеры отраслей, в которых барьерами входа в отрасль для новых организаций могут являться:

- крупные капиталовложения;
- низкая себестоимость производства;
- высокая квалификация персонала.

Раздел 4. Стратегический анализ внутренней среды.

Задача 4.1. Выберите любую хорошо известную вам компанию, выявите

для нее угрозы и возможности внешней среды, а также ее сильные и слабые стороны.

Раздел 5. Портфельный анализ.

Задача 5.1. Вы должны провести стратегический анализ предприятия. Составьте перечень вопросов для руководителей и основных специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить истинное положение дел на предприятии.

Блок С

С.0 Учебным планом предусмотрено написание курсовых работ

Темы курсовых работ:

1. Анализ видения, миссии и целей организации.
2. Анализ жизненных циклов продукции и предприятия.
3. Анализ и оценка экономической безопасности предприятия.
4. Анализ организационной культуры как фактора реализации стратегии.
5. Анализ организационной структуры как фактора реализации стратегии.
6. Анализ поставщиков и посредников.
7. Анализ системы управления качеством в организации.
8. Анализ сопротивления стратегическим изменениям в организации.
9. Анализ стратегических факторов внешней среды.
10. Анализ стратегических факторов внутренней среды.
11. Анализ функциональных возможностей и ресурсов.
12. Анализ эффективности системы менеджмента организации.
13. Бенчмаркинг – конкурентная сравнительная стратегия предприятия.
14. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.
15. Конкурентные преимущества: содержание, методы оценки и использования.
16. Маркетинговый анализ организации.
17. Метод сценарного анализа.
18. Методы отраслевого анализа.
19. Методы экспертных оценок в стратегическом анализе.
20. Оценка инновационного потенциала предприятия как инструмент стратегического анализа.
21. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии.
22. Оценка эффективности стратегии организации.
23. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
24. Применение матричных методов портфельного анализа в стратегическом анализе.
25. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии.
26. Программно-целевой метод в стратегическом менеджменте.
27. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в выполнении стратегии.

28. Роль информации и информационных технологий в стратегическом анализе.
29. Роль исследований в развитии управления.
30. Российская и зарубежная практика стратегического анализа.
31. Рыночная сегментация и стратегические хозяйственные зоны.
32. Современная фирма (корпорация, предприятия, организация) как объект стратегического анализа.
33. Современный стратегический анализ конкурентов организации.
34. Современный стратегический анализ потребителей организации.
35. Социологические исследования в стратегическом анализе.
36. Стратегические аналитические методы.
37. Стратегический анализ в системе управления предприятием.
38. Стратегический анализ персонала организации.
39. Стратегический контроль.
40. Стратегическое мышление в исследовательской деятельности менеджера.
41. Стратегическое партнерство с потребителями на основе системы CRM.
42. Технологический анализ предприятия.
43. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.
44. Функционально-стоимостной анализ.
45. Человеческий фактор в стратегическом анализе.

Типовые задания:

Раздел 2. Основные методы стратегического анализа.

Деловая игра «Советник на минуту». Цель игры: разработать несколько предложений по решению важной внутренней стратегической проблемы предприятия. Студенты должны сформировать подгруппы численностью 5-7 человек. Затем каждый студент должен подумать и определить проблему, которая, по его мнению, может являться стратегической внутренней проблемой некоторого предприятия (реального или вымышленного). Эту проблему нужно записать на чистом листе бумаги. Например, недостаточно мотивированный персонал, устаревшее оборудование, проблемы с поставщиками и т.п. При этом в уме студент должен обдумать свои варианты решения этой проблемы. После этого, каждый студент передает свой лист соседу по подгруппе справа. Последний должен прочитать только что полученную проблему и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении нее. На это дается одна минута. Преподаватель внимательно следит за временем. Этот процесс повторяется каждые 60 секунд и продолжается до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

Вопросы.

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?
2. Есть ли польза хотя бы от некоторых предложений?
3. Возникают ли у вас в связи с этими предложениями другие идеи?

Раздел 3. Стратегический анализ внешней среды.

Задание. Компания «Мега фудз» сначала была пекарней. Сегодня «Мега фудз» принадлежит 12,6% российского рынка кейтеринга: она занимает второе место, уступая SodexoAlliance, одному из мировых лидеров. Компания управляет полусотней корпоративных столовых, обслуживая в год около 7,9 млн. человек. Среди клиентов – «Ашан», SunInterbrew, «Райффайзенбанк» и «Мобильные телесистемы». Однако, несмотря на общую положительную динамику развития, есть и причины для огорчений. Рентабельность компании, как и всего кейтерингового бизнеса в России, снижается в среднем на 1,5-1,8% в год. Среди причин падения доходности аналитики называют увеличение арендных ставок на производственные площади, а также значительно опережающий инфляцию рост зарплат специалистов (технологов и поваров).

Кроме того, кейтеринговые компании, вынужденные соблюдать ценовой паритет из-за ужесточения конкуренции, не могут удерживать падающую доходность за счет увеличения цены. Есть и еще одна важная причина, вызывающая снижение рентабельности, – нестабильность поставок сырья. «Удельный вес этого фактора в снижении доходности всего бизнеса составляет не менее 25%», – уверен генеральный директор «Мега фудз» Николай Бондаренко. Чтобы в меню 58 столовых, которые обслуживает «Мега фудз», появились «эскалоп по-деревенски», «филе курочки «Пекин» и «свинина по-римски», каждую неделю на кухне компании должны попадать 2,5 тонны говядины и по 3,5 тонны свинины и курятины. У компании, как у организатора массового питания, кроме общих для пищевого сегмента требований к качеству продукта, есть специфические требования. Например, кусок свинины, которому суждено превратиться в эскалоп, должен иметь определенную регламентом производства форму, а также фиксированный процент содержания жира.

Любое отклонение от стандартов влечет увеличение себестоимости, и, как следствие, падение рентабельности. Основную часть мяса «Мега фудз» получает из Бразилии. Покупать мясо на внутреннем рынке проблематично. До 2006 года «Мега фудз» закупала говядину у российских производителей. Однако, когда был введен запрет на поставки в Россию бразильской говядины, цена на мясо отечественного производства выросла на 20%. Все промышленные потребители этого сырья вынуждены были перейти на российское мясо, и спрос вырос. Позже запрет отменили, но цена так и не снизилась. С куриным мясом ситуация другая. Цены на отечественную птицу на 10% ниже, чем на импортную, однако проблема в «калибровке». Например, российские предприятия готовы производить полуфабрикаты (кусочки филе) весом 90 или 150 грамм. Брать куски большего веса – значит увеличивать себестоимость продукции на 15–20%.

Однако, как выяснилось, «бразильская система» поставок тоже не панацея. Работая долго и продуктивно с одним из крупных бразильских производителей свинины, «Мега фудз» столкнулась с неожиданной проблемой. Качество сырья с маркировкой этого поставщика стало нестабильным, в основном по показателю дефростации (процент жидкости, потерянной при разморозке). Кстати, санитарная служба – один из главных факторов риска для «Мега фудз». Это касается не только мяса. Например, после запрета на ввоз риса перед компанией

встала новая проблема: надо было изменять производственный цикл под Краснодарский рис. «Картофель «Пушкин» особенно популярен в столовых «Мега фудз», размещенных в представительствах иностранных компаний. Кроме этого наименования в ассортименте «Мега фудз» представлено еще около 70 блюд из популярного клубнеплода. Ежедневно компания должна закупать около 10 тонн картофеля. Казалось бы, что может быть доступнее?

Но на самом деле найти постоянных поставщиков – серьезная проблема. Нарождающиеся как класс фермеры уже научились выращивать картофель, однако пока не умеют его хранить. Но даже если у некоторых и есть пригодные для хранения площади, никто из фермеров не знает, как наладить долгосрочную дистрибуцию. Фермерам невыгодно самим заниматься дистрибуцией и тем более – розничной продажей. Поэтому между фермерскими хозяйствами и конечными потребителями выстраиваются длиннейшие цепочки посредников. Кроме того, на рынке нет адекватной замены. Даже весной, когда приходится отбраковывать до 50% российского картофеля, «Мега фудз» невыгодно переходить на поставки свежего картофеля из Египта и Израиля. Его цена в 2-2,5 раза превышает стоимость российской продукции. Однако компания сумела заключить прямые договоры на поставку картофеля с двумя подмосковными фермерскими хозяйствами. Но и сейчас не обходится без проблем: фермеры не всегда выполняют обязательства по поставкам – то картофель сгниет, то цена перекупщика выгоднее покажется. По мнению аналитиков, в кейтеринге стоимость сырья составляет около трети выручки. Снижать этот показатель сложно, ведь он зависит от рыночного спроса и предложения. Однако уменьшать риски от нестабильности в поставках можно: грамотная работа с закупками может поднять рентабельность продаж кейтерингового оператора от 3% до 12%.

Вопросы.

1. Используя модель пяти конкурентных сил, определите, какие конкурентные силы действуют в кейтеринговом бизнесе.
2. Насколько сильная, на ваш взгляд, в данной отрасли существует зависимость от поставщиков? От покупателей? Существует ли возможность прямой или обратной интеграции?
3. Выделите основные звенья цепочки ценностей данной компании и элементы системы цепочек ценностей данного бизнеса, предложите возможные меры по сокращению в них издержек.

Блок D.

Экзаменационные вопросы:

1. Предмет и принципы анализа.
2. Виды анализа.
3. Место анализа в системе экономических наук.
4. Понятие стратегического анализа внешней среды.
5. Цели стратегического анализа внешней среды.
6. Принципы стратегического анализа внешней среды.
7. Понятие стратегического анализа внутренней среды.
8. Цели стратегического анализа внутренней среды.

9. Принципы стратегического анализа внутренней среды.
10. Критические точки организационной среды.
11. Формирование базы данных о внешней среде организации.
12. Формирование базы данных о внутренней среде организации.
13. Информационная основа стратегического анализа.
14. Понятие системы сбалансированных показателей.
15. Элементы системы сбалансированных показателей.
16. SWOT – анализ.
17. Позиционирование угроз.
18. Позиционирование возможностей.
19. Факторный анализ.
20. GAP – анализ.
21. Диграмма «Ишикава».
22. ABC – анализ.
23. XYZ – анализ.
24. Основные типы внешнего окружения.
25. Методы реагирования на изменения внешней среды.
26. Анализ макроокружения организации с использованием STEP – анализа.
27. Направления стратегического отраслевого анализа.
28. Движущие силы изменений в отрасли.
29. Модель пяти сил конкуренции.
30. Анализ конкурентного окружения с позиции покупателей.
31. Анализ конкурентного окружения с использованием карты стратегических групп.
32. Анализ потребителей.
33. Понятие сценарного анализа.
34. Этапы сценарного анализа.
35. Методы внутреннего управленческого анализа.
36. Стратегические ресурсы организации.
37. SNW – анализ внутренней среды.
38. Направления анализа внутренней среды организации.
39. Маркетинговый анализ деятельности организации.
40. Финансовый анализ деятельности организации.
41. Анализ используемой технологии.
42. Анализ человеческих ресурсов.
43. Анализ организационной культуры.
44. Понятие бенчмаркинга.
45. Виды бенчмаркинга.
46. Цели портфельного анализа.
47. Основные этапы портфельного анализа.
48. Понятие матрицы Бостонской консультационной группы.
49. Стратегии матрицы Бостонской консультационной группы.
50. Понятие модифицированной матрицы Бостонской консультационной группы.

51. Стратегии модифицированной матрицы Бостонской консультационной группы.
52. Понятие матрицы Дженерал Электрик / Мак Кинси.
53. Стратегии матрицы Дженерал Электрик / Мак Кинси.
54. Понятие матрицы Shell/DPM.
55. Стратегии матрицы Shell/DPM.
56. Понятие модели Хофера – Шендела.
57. Стратегии модели Хофера – Шендела.
58. Понятие модели ADL / LC.
59. Стратегии модели ADL / LC.
60. Трехмерная схема Абеля.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Лекции. Лекции являются одной из основных форм преподавания дисциплины «Современный стратегический анализ». Основу лекции составляют определенные темы, сущность и содержание предмета исследования. Лекция пробуждает мысль, вырабатывает взгляд на науку, помогает уяснить основные идеи. Обучающиеся могут репликой уточнить или усилить определенный аспект лекции, соответствующей реакцией одобрить или усомниться в том или ином положении. При этом создается атмосфера совместной работы лектора и аудитории. На усмотрение преподавателя лекция может проводиться в виде дискуссии с обсуждением конкретных примеров из российской практики на основе заранее распечатанных лекций, переданных преподавателем обучающимся в электронном виде. Данная форма проведения лекционных занятий, считается, на наш взгляд, прогрессивной, т. к. обучающиеся делают только лишь поясняющие для себя записи.

Практические занятия и активные формы обучения. Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, приглашение практиков в аудиторию, практикующие упражнения, посещение реальных организаций, применение аудиовизуальных средств (просмотр учебных видеofilьмов). На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал и подготовиться к зачету. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Проведение экзамена. Оценивающая функция экзаменов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель-экзаменатор оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если экзамены принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям. Экзаменационные билеты включают в себя три теоретических вопроса. Экзамен проводится в письменной форме. На экзаменационную оценку при этой форме экзамена влияют содержательность, глубина раскрытия письменных ответов и логика мышления. На усмотрение преподавателя, экзамен может проводиться и в устной форме.

Самостоятельная работа обучающихся. Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы стратегического менеджмента. Глубокое усвоение стратегического менеджмента предполагает обращение к его истории становления и развития, знание классических и современных концепций.

Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов стратегического менеджмента посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка обучающихся к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект. Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала.

Методические указания к курсовому проектированию. Обучающиеся в процессе выполнения курсовой работы максимально задействуют свой творческий и интеллектуальный потенциал, так как в курсовой работе требуется провести всесторонний анализ объекта исследования и наметить рекомендации по совершенствованию его стратегической деятельности. В начале выполнения курсовой работы обучающимся выдается типовое задание и план выполнения работы. Проверенная работа, содержащая рецензию, в которой указываются достоинства и недостатки, защищается обучающимся перед преподавателем.

Подготовка обучающихся к экзамену. Начинать готовиться к экзамену необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к экзамену, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до экзамена повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к экзамену рекомендуется проводить по следующей схеме:

- выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;
- изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;
- обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);
- вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;
- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Преподаватель на экзамене проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.