

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.»

Кафедра «Экономическая безопасность и управление инновациями»

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине

«С.1.3.10.2 Стратегический анализ»

направления (специальности) подготовки

«38.05.01 "Экономическая безопасность"»

Профиль «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

*(для дисциплин, реализуемых в рамках профиля)*

форма обучения – очная

курс – 5

семестр – 10

зачетных единиц – 3

часов в неделю – 10

всего часов – 108,

в том числе:

лекции – 14

коллоквиумы – 2

практические занятия – 24

самостоятельная работа – 68

зачет – 10 семестр

## 1. Цели и задачи дисциплины

Цель преподавания дисциплины – ознакомить студентов с основными понятиями, схемами и методами современного стратегического анализа как способа определения и развития конкурентных преимуществ компании.

Задачи изучения дисциплины:

- определить фундаментальные факторы, определяющие успех в бизнесе;
- сформировать навыки проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации;
- научиться формулировать на основе проведенного стратегического анализа выводы и определять альтернативы развития организации.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП ВПО

Дисциплина «Стратегический анализ» входит в базовую часть и тесно связана с дисциплинами учебного плана: «Экономическая теория», «Экономика организации (предприятия)».

Теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении дисциплины, должны быть использованы при подготовке выпускной квалификационной работы. Дисциплина «Стратегический анализ» имеет логическую и содержательно-методическую взаимосвязь с дисциплинами.

Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для усвоения данной дисциплины: экономическая теория, менеджмент, маркетинг, экономика предприятия «Менеджмент», «Маркетинг».

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

1) *профессиональные компетенции:*

способностью проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации (ПК-48).

Компетенция	Студент должен:		
	Знать	Уметь	Владеть
ПК-48	- способы проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации	- проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации	- навыками проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации

#### 4. Распределение трудоемкости (час.) дисциплины по темам и видам занятий

№ мо-ду-ля	№ не-дели	№ те-мы	Наименование темы	Часы/ из них в интерактивной форме					
				Всего	Лек-ции	Коллок-виумы	Лабораторные	Практические	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>10 семестр</b>									
1	1	1	Сущность стратегического анализа. Методика проведения	14/1	2/1			4	8
	1,2	2	Анализ отраслевой среды	18/4	3/2			5/2	12
	2	3	Структурный анализ отрасли	18	1			2	12
	2,3	4	Управленческий анализ	20/3	4/1			4/2	12
	3,4	5	Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества	20/1	2/1	2		4	12
	4	6	Портфельный анализ	18/3	2/1			5/2	12
Всего				108/12	14/6	2	0	24/6	68

#### 5. Содержание лекционного курса

№ те-мы	Всего часов/ из них в интерактивной форме	№ лекции	Тема лекции. Вопросы, отрабатываемые на лекции	Учебно-методическое обеспечение
1	2	3	4	5
1	2/1	1	Сущность стратегического анализа. Методика проведения: понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа, включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.	1-8, 14-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
2	3/2	2	Анализ отраслевой среды: Анализ окружающей среды, анализ отрасли - конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли.	1-8, 14-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
3	1	3	Структурный анализ отрасли: модель пяти сил Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. Стратегический групповой анализ	1-8, 14-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
4	4/1	4,5	Управленческий анализ: Анализ ресурсов и потребностей. Анализ структуры и системы управления. Стратегическая единица бизнеса.	1-12, 14-20 источник, согласно списку основной и

			Корпоративный портфель	дополнительной литературы
5	2/1	6	Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование	1-8, 14-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
6	2/1	7	Портфельный анализ: матрица БКГ, Ансоффа, Мак Кинси- Д. Электрик, АДЛ/ЛС	1-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы

### 6. Содержание коллоквиумов

№ темы	Всего часов	№ коллоквиума	Тема коллоквиума. Вопросы, обрабатываемые на коллоквиуме	Учебно-методическое обеспечение
1	2	3	4	5
5	2	1	Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: анализ факторов дальнего и внешнего окружения, построение базовых конкурентных стратегий	1-8, 14-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы

### 7. Перечень практических занятий

№ те-мы	Всего часов / из них в интерактивной форме	№ занятия	Тема практического занятия. Вопросы, обрабатываемые на практическом занятии	Учебно-методическое обеспечение
1	2	3	4	5
1	4	1,2	Сущность стратегического анализа: Выявить показатели функционирования предложенной организации. Определить стратегические позиции организации. Выявить аппарат стратегического управления организации	1-8, 13-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
2	5/2	3,4	Анализ отраслевой среды: Осуществить анализ внешней среды организации (макроокружение; микроокружение). Провести анализ стратегических факторов	1-8, 13-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
3	2	5,6	Структурный анализ отрасли: провести анализ на основе модели пяти сил Портера. Провести	1-8, 13-20 источник,

			стратегический групповой анализ	согласно списку основной и дополнительной литературы
4	4/2	7,8	Управленческий анализ: Провести анализ ресурсов и потребностей, анализ структуры и системы управления. Определить СЕБ и состав корпоративного портфеля	1-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
5	4	9,10	Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: Исследовать имеющиеся конкурентные преимущества организации и рекомендовать наиболее желаемые стратегии развития	1-8, 13-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
6	5/2	11,12	Портфельный анализ: построить матрицы БКГ, Мак Кинси - Д. Электрик, АДЛ/ЛС	1-20 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы

## 8. Перечень лабораторных работ Не предусмотрены.

## 9. Задания для самостоятельной работы студентов

№ темы	Всего Часов	Вопросы для самостоятельного изучения (задания)	Литература
1	2	3	4
1	8	Сущность стратегического анализа: стратегическая единица бизнеса, корпоративный портфель, стратегическая зона хозяйствования	1-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
2	12	Анализ отраслевой среды: основные показатели отрасли	1-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
3	12	Структурный анализ отрасли: анализ сегментации	1-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
4	12	Управленческий анализ: подход Омаэ, система Мак Кинси	1-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы
5	12	Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: стратегия первопроходца, стратегия синергии	1-22 источник, согласно списку основной и

			дополнительной литературы
6	12	Портфельный анализ: трехмерная схема Абеля, проект ПИМС	1-22 источник, согласно списку основной и дополнительной литературы

*Виды, график контроля СРС (по решению кафедры УМКС/УМКН).*

### **Виды СРС**

- Изучение данной дисциплины предполагает выполнение следующих видов самостоятельной работы студентов:
- подготовка докладов с презентацией;
- выполнение тестовых заданий;
- изучение основной и дополнительной литературы.

### **Контроль и оценка результатов самостоятельной работы**

- самоконтроль – регулярная подготовка к занятиям;
- контроль со стороны преподавателя – текущий (еженедельно в течение семестра – посещения лекций и практических занятий, устный опрос, выполнения заданий на практических занятиях, тестирование);
- отчет по докладам;
- итоговый контроль (зачет)

### **ГРАФИК КОНТРОЛЯ СРС**

№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	ВК	О ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП, ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, Т	А	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ	О, ДП ДЗ		Т	З

*\* О-устный опрос, А-межсессионная аттестация, ДЗ-домашнее задание, ДП-доклад, презентация, Т-тестирование, З-зачет*

### **10. Расчетно-графическая работа (темы)**

Не предусмотрено

### **11. Курсовая работа (темы)**

Не предусмотрено

### **12. Курсовой проект (темы)**

Не предусмотрено

### **13. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям освоения дисциплины «Стратегический анализ» (текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация) применяются фонды оценочных средств, включающие типовые задания, задачи, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций.

Этап формирования компетенций	Перечень компетенций	Форма контроля	Фонд оценочных средств
1 этап 1-8 неделя	ПК-48	Межсессионная аттестация (Атт/Не атт.)	Устный опрос, решение задач, подготовка презентаций, посещаемость и тестовые задания, выполнение СРС.
2 этап 9-18 неделя	ПК-48	Итоговая аттестация - зачет «зачтено/не зачтено»	Оценивается в виде устного опроса, решения задач, и тестовых заданий

## УРОВНИ ОСВОЕНИЯ КОМПОНЕТ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-48

в рамках дисциплины «Стратегический анализ»:

способность проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации

Ступени уровней освоения компетенции	Отличительные признаки
Пороговый (удовлетворительный)	<p>В целом знает способы проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации</p> <p>В целом умеет проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации</p> <p>В целом владеет навыками проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации</p>
Продвинутый (хорошо)	<p>В основном знает способы проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации</p> <p>В основном умеет проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации</p> <p>В основном владеет навыками проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации</p>

Высокий (отлично)	Знает все способы проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации Умеет проводить все специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации Владеет всеми навыками проводить специальные исследования в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации
----------------------	---

### **Критерии оценки**

К зачету по дисциплине обучающиеся допускаются при:

- предоставлении всех отчетов по всем практическим занятиям и защите всех занятий;

- сдачи рефератов с учетом того, что они «зачтены» преподавателем;
- успешном написании тестовых заданий.

Зачет сдается в виде устного ответа по билетам, содержащим 1 - 2 вопроса.

**Зачтено ставится при:**

- правильном, полном и логично построенном ответе,
- умении оперировать специальными терминами,
- использовании в ответе дополнительный материал,
- умении иллюстрировать теоретические положения практическим материалом.

Но в ответе могут иметься

- негрубые ошибки или неточности,
- затруднения в использовании практического материала,
- не вполне законченные выводы или обобщения.

### **Вопросы для зачета**

1. Схема стратегического анализа.
2. Ресурсная концепция организации.
3. Понятие стратегического потенциала организации.
4. Понятие стратегических ресурсов организации.
5. Макросреда организации и ее влияние на выбор стратегии.
6. Микросреда организации как система.
7. Стратегическая бизнес-единица.
8. Стратегический анализ макро- и микросреды.
9. Конкуренция и рыночная структура.
10. Карта стратегических групп конкурентов.
11. Теории конкурентного преимущества.
12. Конкурентоспособность организации и ее оценка.
13. Поддержание конкурентного преимущества.
14. Модель жизненного цикла конкурентного преимущества организации.



15. Понятие и характеристика экономической конъюнктуры.
16. Структурный анализ экономической конъюнктуры.
17. Понятие экономической стратегии организации.
18. Особенности экономической стратегии.
19. Базовые стратегии развития М. Портера.
20. Стратегии роста И. Ансоффа.
21. Порядок формирования системы плановых документов в организации.
22. Стратегический план.
23. Организационная структура управления, ориентированная на стратегический менеджмент.
24. Стратегический контроллинг как система управления.
25. Цели и задачи стратегического контроллинга.
26. Стратегическая сегментация рынка.

**Вопросы для экзамена  
Не предусмотрены**

**Типовые задачи и задания**

Вариант 1

Задание 1

Известная в России фирма «Родити», включавшая сеть магазинов, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля и имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления.

Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, от целенаправленных действий, рассчитанных на долгосрочную перспективу, и предполагал, прежде всего оперативную реакцию на возникавшие ежедневно проблемы.

Уровень решения	Аналитическая основа принятия решения
Принятие решения	
↓ ↓	Управленческие воздействия
Уровень реализации решения	
Анализ и контроль	
↓ ↓	
Уровень воздействий	
Исполнение решения	

Рис. 1.1. Уровни принятия решения в процессе управления

**Вопросы:**

1) Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой «Родити» и, в частности, является ли оправданным отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления?

2) Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы.

#### Задание 2

Харви Маккей — один из успешных бизнесменов, известный своей деятельностью в области маркетинга, для получения информации об объекте принятия решения (покупаемой недвижимости, предприятии, промышленном оборудовании и т. д.) пользовался так называемым приемом засылки клона. К владельцу интересующего объекта посылалось подставное лицо (клон), которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести торг, вплоть до готовности выписать чек, может быть, даже фальшивый.

Вопросы:

1) Позволяет ли метод клона получить интересующую информацию об объекте?

2) Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает?

#### Задание 3

В 50-е гг. Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определявшими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Вопросы:

1) Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами.

2) Считаете ли вы решение, принятое ими, правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

#### Задание 4

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

**Вопросы:**

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики.

1) Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность?

2) Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

#### Задание 5

Завод полупроводниковых материалов, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Вопросы:

1) Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия?

2) Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

#### Вариант 2

##### Задание 1

Предприятие, ранее выпускавшее продукцию оборонного назначения, в результате конверсии перешло к выпуску продукции бытового характера, пользующейся определенным спросом на рынках сбыта. Если раньше вся деятельность предприятия осуществлялась в соответствии с достаточно жестким планом, то теперь от разработки планов на предприятии отказались, циановый отдел был расформирован.

На предприятие поступил крупный заказ, требующий подключения практически всех цехов и служб предприятия.

Контроль за выполнением заказа взял на себя непосредственно директор предприятия.

Вопросы:

1) Определите свое отношение к планированию в условиях рыночной экономики.

2) Как вы относитесь к сложившейся на рассматриваемом нами конверсионном предприятии практике контроля за выполнением заказов?

##### Задание 2

Лакокрасочный завод получил крупный заказ на производство желто-коричневой эмали для покраски полов. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Разработан план, который предусматривает включение в процесс выполнения заказа цехов, обычно не участвующих в производстве эмалей, т. е. требует организационных изменений.

Вопросы:

1) Проанализируйте сложившуюся на заводе ситуацию.

2) Как, по вашему мнению, должна быть организована работа по выполнению поступившего заказа?

### Задание 3

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

Вопросы:

1) Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу?

2) Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции?

3) Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

### Задание 4

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них — к начальникам цехов, от начальников цехов — в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

Вопросы:

1) Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.

2) Оцените качество коммуникаций. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

### Задание 5

Металлургический комбинат, освоивший производство металлизированных окатышей, принял стратегическое решение о значительном увеличении их производства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализовываться планы по увеличению выпуска этого вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, а самое главное, заключены контракты на длительную поставку металлизированных окатышей зарубежным предприятиям.

Примерно в это же время руководству комбината поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства металлизированных окатышей за 3 млн долл.

Руководство комбината, испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.

**Вопросы:**

1) Оцените действия руководства металлургического комбината, принявшего решение о продаже ноу-хау производства металлизированных окатышей зарубежным предпринимателям.

2) Как, с вашей точки зрения, следовало бы поступить руководству металлургического комбината?

**Вариант 3**

**Задание 1**

Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая реализует электронагревательные приборы в принадлежащих ей магазинах.

Предприятие не проводит мониторинга цен, т. е. не отслеживает изменения продажной цены своей продукции.

**Вопросы:**

1) Оцените действия руководства предприятия.

2) Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

**Задание 2**

Конверсионное предприятие, производившее ранее продукцию для нужд оборонной промышленности, первоначально приняло стратегию сохранения прежних производственных мощностей при создании дополнительного производства строительных материалов.

Станочный парк предприятия не был новым, кадровый состав рабочих не был подготовлен для работы на новом производстве.

Первые результаты реализации стратегии показали, что предприятие не сможет достичь поставленных целей. Получаемая от реализации строительных материалов прибыль не позволяет решить финансовые проблемы предприятия.

Оценив сложившуюся ситуацию, руководство предприятия приняло решение изменить стратегию. Было решено освоить технологически более сложное производство, но более схожее с тем, которое было раньше. Квалификация рабочих и прежние хозяйственные связи позволяли это сделать.

Проблему, возникшую с производственными площадями, руководство предприятия решило кардинально, сняв и реализовав старое оборудование. За счет взятого на льготных условиях кредита были закуплены новые технологические линии.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте ситуацию, сложившуюся на конверсионном предприятии.

2) Как руководством предприятия был реализован основной управленческий цикл?

### Задание 3

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы:

1) Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

2) Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

### Задание 4

Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм — «Фиат» столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй — в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Вопросы:

1) Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат».

2) Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?

3) Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

### Задание 5

На автомобильном рынке США резко изменилось положение. Нефтяной кризис повлиял на структуру спроса, сместив в сторону малолитражных автомобилей, у которых расход и топлива значительно ниже.

Для многих автомобилестроительных фирм США это было крутой неожиданностью. В лучшем положении оказалась крупнейшая в стране автомобилестроительная компания «Дженерал моторс», которая незадолго до кризиса в отделении «Шевроле» начала выпуск малолитражного автомобиля «Ситэйшн».

Резко повысился спрос на малолитражные автомобили японского производства. Перед фирмой встала необходимость принятия стратегического решения о дальнейших путях развития.

Вопросы:

1) Проанализируйте положение, сложившееся на автомобильном рынке США. Насколько необходимой была корректировка стратегии компании «Дженерал моторс»?

2) Что, по вашему мнению, стоило предпринять руководству компании в сложившейся ситуации?

Вариант 4

Задание 1

Автомобилестроительная компания «Крайслер» до и в первое время после прихода к руководству компанией Ли Якокки находилась на грани банкротства. Проанализировав сложившееся положение, Ли Якокка пришел к выводу о необходимости обращения в Конгресс США за государственной помощью в виде гарантий на крупный денежный заем.

Это было неожиданное решение, вызвавшее бурную и в основном негативную реакцию в прессе. До этого ни одна крупная автомобилестроительная компания с такой просьбой в Конгресс не обращалась.

Вопросы:

1) Зная положение, сложившееся в автомобилестроительной компании «Крайслер» к моменту прихода в качестве руководителя Ли Якокки, как вы оцениваете обращение компании в Конгресс за государственной помощью?

2) Какие шаги следовало предпринять компании, чтобы добиться положительного решения Конгресса?

Задание 2

Лидер американского автомобилестроения компания «Дженерал моторс» сосредоточила на своих предприятиях выполнение почти всех операций, связанных с производством автомобилей: от выпуска комплектующих узлов и деталей и до сбыта продукции, запчастей и сопутствующих товаров.

Она производит также дизельные двигатели, тепловозы, дорожно-строительное оборудование, продукцию военного назначения и т. д.

Управленческие решения стратегического характера, принимаемые руководством компании, оказывают влияние на основные составляющие производства, организованные по принципу вертикальной интеграции.

В основе реализации крупномасштабных решений — централизованное планирование.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте возможные варианты организации процесса реализации широкомасштабных управленческих решений в крупных компаниях, подобных «Дженерал моторе».

2) Есть ли альтернатива плановой системе реализации крупномасштабных решений в таких компаниях?

**Задание 3**

Руководство завода, выпускающего станки для промышленных предприятий, стремясь повысить качество производимой продукции, приняло решение выделить значительные средства на создание банка инновационных идей, в который включаются: предложения по производству новых видов продукции с использованием имеющихся производственных мощностей и технологий;

- предложения по разработке новых функциональных возможностей выпускаемой продукции;
- предложения по совершенствованию сети послепродажного обслуживания продукции, выпускаемой предприятием;
- конструкторские разработки, в результате которых могут обеспечиваться новые функциональные возможности выпускаемой предприятием продукции или новые виды продукции;
- проведение патентного поиска.

На первом этапе реализации принятого решения затраты на содержание банка инновационных идей превысили выручку, порученную от реализации нововведений.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте инновационную стратегию завода, выпускающего станки для промышленных предприятий. Считаете ли вы оправданной инновационную стратегию предприятия?

2) Как принятые руководством завода решения характеризуют систему управления заводом?

**Задание 4**

Крупная московская брокерская фирма «Ининвест» долгое время успешно действовала на фондовом рынке России. Наметилась тенденция падения курса на пай крупных российских компаний, так называемых голубых фишек.

Проанализировав сложившуюся на фондовом рынке ситуацию и тенденции ее развития, а также принимая во внимание полученную информацию об ожидавшемся предоставлении МВФ крупных стабилизационных кредитов России, руководство фирмы выбрало стратегию скупки падавших в цене акций голубых фишек.

Принятое руководством «Ининвеста» решение было основано на ожиданиях последующего резкого повышения курса акций голубых фишек после получения Россией стабилизационных кредитов. Стратегия скупки большой



партии акций голубых фишек с последующей их продажей сулила брокерской фирме «Ининвест» значительную прибыль.

Вопросы:

- 1) Оцените сложившуюся на фондовом рынке с котировкой акций голубых фишек.
- 2) Как вы оцениваете стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек?

Задание 5

В одном из крупнейших банков штата Флорида — «Саутист бэнк» сложилась ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов, которая имела другой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка и осуществлялась его основная деятельность.

Вопросы:

- 1) Проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии развития «Саутист бэнк».
- 2) Что бы вы посоветовали предпринять руководству банка в сложившейся ситуации?

Вариант 5

Задание 1

Руководством фирмы «Связьинвест» было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение «Связьинвеста», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был уже поделен: в Москве доминировали компании «Система» и «Вымпелком», а в Северо-Западном регионе — «Телекоминвест». Даже снижение цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к ожидаемому результату.

Вопросы:

- 1) Что следовало бы предпринять руководству «Связьинвеста» в момент, непосредственно предшествовавший продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу?

Задание 2

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие, как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т. д. Поэтому другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

Вопросы:

- 1) Согласны ли вы с такой точкой зрения?
- 2) С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?

3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

### **Задание 3**

На американском рынке сбыта в производстве и продаже бритвенных принадлежностей доминирует широко известная фирма «Жиллет», имеющая значительные для своей отрасли объемы производства. Острая конкурентная ситуация сложилась, и на американском рынке сбыта бритвенных принадлежностей появилась английская фирма «Уилкинсон сворд», создавшая современную безопасную бритву из нержавеющей стали, объемы производства которой уступали объемам производства Фирмы «Жиллет».

Вопросы:

- 1) Какая из двух фирм, производящих бритвенные принадлежности, имела больше шансов на успех в конкурентной борьбе на американских рынках сбыта?
- 2) Какой фактор конкурентной борьбы мог оказаться решающим?

### **Задание 4**

Одна из крупнейших в мире компаний в области индустриального приготовления пищи и быстрого обслуживания населения — «Макдоналдс» на протяжении своего многолетнего развития сталкивалась с различными по остроте, сложности и характеру проблемами. Каждая требовала адекватного управленческого решения, от эффективности которого зависели дальнейшее развитие компании, успешность ее деятельности. Рассмотрим следующие четыре ситуации.

Ситуация 1а. Одним из стратегических направлений деятельности компании «Макдоналдс» стало применение конвейерных технологий приготовления пищи, что позволило поставить этот процесс на индустриальную основу. Однако его внедрение столкнулось с определенными трудностями: приготовление одного из основных блюд ассортимента — картофеля «фри» — не поддавалось механизации. Картофель получался то недожаренным, то пережаренным. Это тормозило решение стратегической задачи индустриализации процесса приготовления пищи, которая давала бы компании неоспоримое конкурентное преимущество,

Ситуация 1б. На одном из этапов бурного роста сети ресторанов в ряде новых для деятельности «Макдоналдса» стран контроль за кадровым составом руководителей открывающихся ресторанов был ослаблен. Это привело к тому, что в них резко упало качество обслуживания посетителей, а это не могло не сказаться отрицательно на имидже компании в этих странах, в частности во Франции. Необходимо было срочно принимать меры для поддержания имиджа компании.

Ситуация 1в. Очередная проблема на пути индустриализации процесса приготовления пищи возникла в связи с тем, что мясной фарш для гамбургеров — одного из основных продуктов компании — при замораживании терял вкусовые качества, несмотря на то, что продолжительность хранения мясного фарша была достаточно длительной.

Ситуация 1г. Выходя на рынок новой страны, компания «Макдоналдс» придерживалась следующей тактики. Она стремилась приспособить свои блюда к национальным особенностям той страны, где открывалась сеть ресторанов. Это часто приводило к нежелательному для компании результату.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте приведенные выше управленческие ситуации и оцените влияние того или иного результата их разрешения на деятельность компании «Макдоналдс». Какие решения стоило бы принять компании в каждой из сложившихся управленческих ситуаций?

**Задание 5**

Вскоре после окончания второй мировой войны американская фирма «Скрипто» заняла достаточно узкую рыночную нишу на рынках сбыта канцелярских товаров, выпуская недорогие автоматические карандаши хорошего качества. Рыночная ниша была определена правильно, и фирма имела устойчивый сбыт своей продукции. Поиску новых технологических возможностей руководство фирмы большого значения не придавало.

**Вопросы:**

1) Оцените положение американской фирмы «Скрипто» на рынке сбыта канцелярских товаров. Правильным ли, с вашей точки зрения, было отношение руководства фирмы к поиску новых технологических возможностей?

**Вариант 6**

**Задание 1**

Американская фирма «Тендем компьютерз» занимается производством крупных электронных машин и дорогих персональных компьютеров. Она, по существу, работает в нише такого виолента, каким является мощная компания ИБМ. Безусловно, ей сложно выдерживать конкурентную борьбу. Однако, несмотря на все сложности и опасности быть вытесненной с рынка электронно-вычислительной техники, она продолжает успешно существовать.

**Вопросы:**

1) К какому типу фирм по стратегии конкурентной борьбы относится фирма «Тендем компьютерз»?

2) За счет чего ей удается оставаться на рынке электронно-вычислительной техники?

**Задание 2**

Проведенный рабочей группой SWOT-анализ показал, что одной из слабых сторон системы управления предприятием являлось неэффективное делопроизводство. К тому же изменение организационной структуры предприятия также требовало внесения существенных коррективов в действовавшую ранее систему производства. Поэтому новым руководством принято решение об изменении системы делопроизводства, которая к тому же не соответствовала современным требованиям документационного обеспечения управления.

Вопросы:

Намеченное изменение системы делопроизводства на предприятии стало одним из ключевых моментов реорганизации системы управления. Чтобы делопроизводство полностью соответствовало реорганизуемой системе управления и стало одним из существенных механизмов реализации принимаемых новым руководством управленческих решений, потребовались анализ состояния делопроизводства на предприятии и подготовка предложений по его совершенствованию в соответствии с изменившимися задачами, стоящими перед реорганизуемой системой управления предприятием.

Какие действия руководства предприятия возможны:

- 1) Изменение схемы прохождения входящей и исходящей документации.
- 2) Изменение системы контроля исполнения принятых управленческих решений.
- 3) Использование в системе делопроизводства современных информационных технологий.
- 4) Сохранение прежней системы делопроизводства.

Задание 3

Перед новой командой управленцев стояла задача вывода предприятия из того критического положения, в котором оно находилось в значительной степени в результате неэффективной работы прежней системы управления.

Снижение объемов производства и реализации продукции, выпускаемой предприятием, и как следствие доходов, получаемых предприятием, потребовало безотлагательного принятия мер к изменению установившихся отрицательных тенденций в деятельности предприятия.

Поскольку в основе тяжелого положения, сложившегося на предприятии, оказались неэффективные экономические решения, перед реорганизованными финансово-экономическими службами возникла задача выработки предложений по повышенной эффективности экономической деятельности предприятия.

Вопросы:

В сжатые сроки на предприятии должна быть проведена оценка экономической эффективности основных направлений его деятельности и определены виды выпускаемой продукции, которые способны внести существенный вклад в получение предприятием прибыли.

Какие действия заместителя директора по экономическим вопросам возможны?

1. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с прежними руководителями финансово-экономических служб предприятия.
2. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с трудовым коллективом.
3. Подготовка маркетинговыми службами предприятия анализа спроса на основные виды производимой предприятием продукции.

4. Проведение вновь сформированными финансово-экономическими службами предприятия анализа экономической эффективности видов производимых предприятием строительных материалов.

#### Задание 4

После принятия стратегии развития руководство предприятия приняло решение о разработке плана ее реализации. Однако разработке плана должен был предшествовать тщательный анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов. Новому руководству предприятия необходимо было определить тот вид продукции, в которые следует вкладывать основные средства, имеющиеся в распоряжении руководства предприятия.

Вопросы:

Начиная свою деятельность по выводу предприятия из тяжелого экономического положения, новое руководство должно было определить наиболее перспективные виды продукции, которые следовало бы сделать ставку при формировании планов реализации стратегии развития предприятия.

Какие действия руководства предприятия возможны?

- 1) Включить в план производства предприятия только те виды продукции, экономическая эффективность которых высока.
- 2) Сохранить план производства, разработанный прежним руководством предприятия.
- 3) Провести анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов.
- 4) Оценить степень лидерства производимой предприятием продукции на рынках сбыта строительных материалов.

#### Задание 5

Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом.

Вопросы:

- 1) Руководство поставило задачу разработки такого вида деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой — охватывал бы все стороны его деятельности.

Какие действия руководства предприятия возможны?

- 1) Принятие плана деятельности предприятия, разработанного прежним руководством.
- 2) Разработка финансового плана предприятия.
- 3) Разработка производственного плана.
- 4) Разработка бизнес-плана.

### Задания для контроля и проверки знаний студентов

Упражнение 1.

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<b>Угрозы</b>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1,0</b>		

Упражнение 2.

Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Вопросы:

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

Упражнение 3.

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
		1	2	3	4	5
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у. е.	20	8	50	30	45	5

Покрытие затрат, тыс. у. е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у. е.	5	2	10	2	10	1

Вопросы:

- 1) Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
- 2) Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Ситуация 1.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
- 3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Ситуация 2.

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, покупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы:

- 1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- 2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?



- 3) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс?  
Если да, то в какой форме?
- 4) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
- 5) Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

### **Тестовые задания по дисциплине:**

1. Дайте определение понятию

Набором правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, называют ...

2. В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится на стадии...

1.  рождения
2.  развития
3.  зрелости
4.  спада
5.  перерождения

3. Топ-менеджерам сложнее всего определять и прогнозировать ...

1.  поведение конкурентов
2.  ассортимент продукции и услуг
3.  цены
4.  поставщиков
5.  рынки сбыта

4. Глобальные фирмы - это фирмы ...

1.  рассматривающие мир как единое целое
2.  объединяющие технологически связанные предприятия в группы
3.  в которых происходят быстрые технологические и экономические перемены
4.  обратно интегрированные
5.  прямо интегрированные

5. Определите соответствие названия и номера этапа в развитии корпоративного планирования

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| 1. стратегическое планирование | 1 этап |
| 2. стратегический менеджмент   | 2 этап |
| 3. бюджетирование              | 3 этап |
| 4. долгосрочное планирование   | 4 этап |

6. Найдите соответствие между особенностями и названием этапов корпоративного планирования

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| 1. создание изменений во внешней среде и последующее влияние на них | 1. бюджетирование            |
| 2. анализ внешней и внутренней                                      | 2. долгосрочное планирование |

среды, а также анализ сильных и слабых сторон организации

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| 3. применение метода экстраполяции               | 3. стратегическое планирование |
| 4. составление смет-бюджетов по статьям расходов | 4. стратегический менеджмент   |

7. Определите задачу, которую стратегическое управление не решает.

1.  Преодоление кризисных состояний фирмы, вызванного расхождением ее возможностей и требований среды
2.  Создание условий долгосрочного развития с учетом внешних и внутренних возможностей
3.  Занятие лидирующего положения на рынке (в отрасли) в перспективе
4.  Обеспечение жизнеспособности в любой самой неожиданной ситуации
5.  Решение текущих проблем фирмы

8. Поставьте словосочетание.

Первой стадией структурного развития является ...

9. Выберите правильный ответ.

Стратегическая единица бизнеса - это ...

1.  несколько функциональных подразделений фирмы, отвечающие за разработку стратегии фирмы
2.  фирма - конкурент, занимающая лидирующее положение на рынке
3.  внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка
4.  единица продукции, пользующаяся повышенным спросом на рынке
5.  единица сырья, которая используется для изготовления популярной на рынке продукции

10. Выберите правильные ответы.

Критериями выделения стратегических единиц бизнеса (СЕБ) являются:

1.  деятельность СЕБ оценивается на основе учета прибылей и убытков
2.  СЕБ самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение
3.  успешность определенного продукта на рынке
4.  каждая СЕБ имеет свои функциональные подразделения
5.  СЕБ имеет определенный круг клиентов и заказчиков

11. Выберите правильный ответ.

Совокупность стратегических единиц бизнеса, принадлежащих одному и тому же владельцу, называется ...

1.  портфелем ценных бумаг
2.  портфелем стратегических единиц бизнеса
3.  корпоративным портфелем предприятия
4.  портфелем структурных подразделений предприятия

5.  портфелем функциональных подразделений предприятия

12. Выберите неправильный ответ.

Типом корпоративного портфеля не является ...

- 1.  портфель роста
- 2.  сбалансированный портфель
- 3.  несбалансированный портфель
- 4.  комплексный портфель
- 5.  широкий портфель
- 6.  узкий портфель

13. Выберите правильные ответы.

Несбалансированный портфель предприятия характеризуется большой долей

...

- 1.  избытком развивающихся, но потенциально сильных видов бизнеса
- 2.  функциональных подразделений
- 3.  слабых видов бизнеса на последней или, наоборот на первой стадии жизненного цикла
- 4.  товарных и рыночных сегментов
- 5.  слишком большим числом стабильных видов бизнеса

14. Определите неправильный ответ.

Выделяют следующие типы внешнего окружения:

- 1.  изменяющаяся среда
- 2.  враждебное окружение
- 3.  доброжелательное окружение
- 4.  разнообразное окружение
- 5.  технически сложная среда

15. Сколько базовых конкурентных стратегий вы знаете?

1

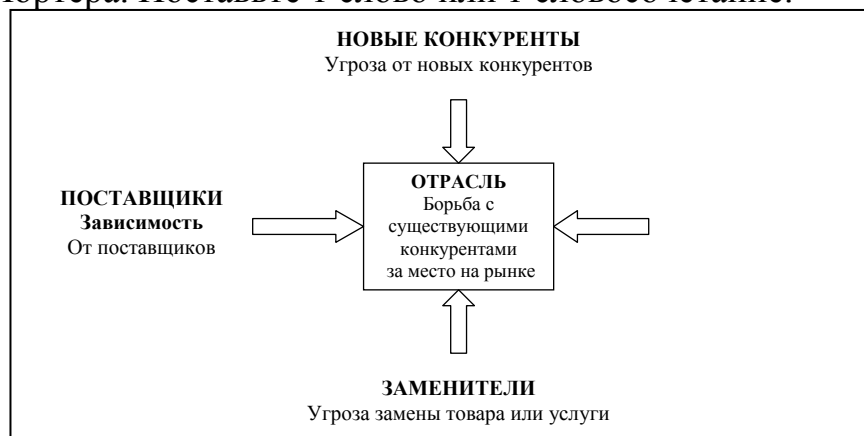
2

3

4

5

16. Определите недостающую силу (фактор) в Модели 5 сил конкуренции М. Портера. Поставьте 1 слово или 1 словосочетание.



17. Что не относится к «управленческому мосту»?

- миссия
- цели
- стратегические приоритеты
- контроль
- тактика

18. Уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе - это ...

- конкурентное преимущество организации
- корпоративная стратегия организации
- конкурентные ресурсы
- информационные ресурсы
- тактические разработки

19. Определите вид конкурентного преимущества.

Способность обеспечить покупателя уникальной и/ или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания - это ...

- дифференциация
- экономический приоритет
- инновационность
- нововведение
- низкие издержки

20. EFAS-анализ - это ...

- "резюме анализа внешних стратегических факторов"
- анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
- анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды
- анализ прибыльности организации
- анализ потребителей

#### **Оценка теста**

За каждый правильный ответ -1 балл.

За неправильный или неуказанный ответ -0 баллов.

Шкала оценок:

- неудовлетворительно до 20% (4 и менее);
- удовлетворительно от 21 до 60% (5-12 вопросов);
- хорошо от 61 до 80% (13-16 вопросов);
- отлично – более 80% (17-20 вопросов).

### **14. Образовательные технологии**

В целях реализации задач, поставленных в рамках изучения дисциплины «Стратегический анализ», настоящей рабочей программой предусмотрено использование в учебном процессе следующих образовательных технологий:

- мультимедиа-технологии (презентационный материал, видеоматериалы), как демонстративное средство для представления и изучения материала;
- средства контроля знаний (тестирование);
- групповая работа (тренинги, групповое решение задач);
- игровые технологии (деловая компьютерная игра «Бизнес-курс: Максимум»).

В соответствии с требованиями ФГОС ВПО по специальности реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

### **Методические указания по организации и проведению интерактивных методов обучения**

**1. Лекции в режиме вопрос-ответ по темам: №1 «Сущность стратегического анализа. Методика проведения», №2 «Анализ отраслевой среды», №4 «Управленческий анализ», №5 «Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества», №6 «Портфельный анализ» - 6 ч.**

*Дискуссия* (от лат. discussio — исследование, рассмотрение) — это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

В проведении дискуссии используются различные организационные методики. В данном случае используется *методика «вопрос – ответ»*. Данная методика – это разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

Для того чтобы организовать дискуссию и обмен информацией, необходимо:

- заранее подготовить вопросы, которые можно было бы ставить на обсуждение по выводу дискуссии, чтобы не дать ей погаснуть;
- не допускать ухода за рамки обсуждаемой проблемы;
- обеспечить широкое вовлечение в разговор как можно большего количества студентов, а лучше — всех;
- не оставлять без внимания ни одного неверного суждения, но не давать сразу же правильный ответ; к этому следует подключать учащихся, своевременно организуя их критическую оценку;
- не торопиться самому отвечать на вопросы, касающиеся материала дискуссии: такие вопросы следует переадресовывать анализаторам;
- следить за тем, чтобы объектом критики являлось мнение, а не участник, выразивший его;
- сравнивать разные точки зрения, вовлекая учащихся в коллективный анализ и обсуждение.

Для обсуждения предлагаются следующие вопросы:

**2. Практическое занятие по темам № 2, 4, 6 в виде деловой компьютерной игры - 12 ч.**

Студенты разбиваются на группы по 2-3 человека и «руководят фирмой». 1 компьютер – 1 фирма. Максимум «фирм» в игре возможно 10.

Они формируют конкурентную среду и соперничают на рынке продукции А, В и С, проводя постоянно анализ деятельности своих фирм.

Преподаватель контролирует процесс игры «фирм», является администратором игры и составляет сценарные параметры.

Демоверсию игры можно найти в ИОС.

## **15. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.  
*Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>.— ЭБС «IPRbooks»*
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.  
*Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12862>.— ЭБС «IPRbooks»*
3. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.  
*Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>.— ЭБС «IPRbooks»*
4. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 468 с.  
*Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817>.— ЭБС «IPRbooks»*
5. Дресвянников В.А. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету)/ Дресвянников В.А., Зубков А.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015.— 214 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31948>.— ЭБС «IPRbooks»

### **2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

6. Краснова, О. В. Эмпирические инструменты применения стратегического аудита в организации [Текст] : учеб. пособие по дисциплине "Стратегический менеджмент" для студ. спец. 061100 "Менеджмент организации" и направления 521500 "Менеджмент" / О. В. Краснова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Саратовский гос. техн. ун-т. - Саратов : СГТУ, 2010. - 60 с. : ил. ; 21 см. - ISBN 978-5-7433-2273-2 : б. ц.  
*Экземпляры всего: 40*
7. Краснова, О. В. Эмпирические инструменты применения стратегического аудита в организации [Электронный ресурс] : учеб.

пособие по дисциплине "Стратегический менеджмент" для студ. спец. 061100 "Менеджмент организации" и направления 521500 "Менеджмент" / О. В. Краснова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Саратовский гос. техн. ун-т. - Электрон. текстовые дан. - Саратов : СГТУ, 2010. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM). - Систем. требования: 128 МБ ОЗУ ; 4x CD-ROM дисковод ; Microsoft Office 2003 и выше ; ПК Pentium III или выше. - Загл. с контейнера. - б. ц. Электронный аналог печатного издания. Диск помещен в контейнер 14x12 см. Режим доступа: [http://lib.sstu.ru/books/zak240\\_10.pdf](http://lib.sstu.ru/books/zak240_10.pdf)

8. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ: учеб. / Р. М. Грант; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова . - 5-е изд. - СПб. [и др.] : Питер, 2008. - 560 с. : ил. ; 24 см.

*Экземпляры всего: 3*

9. Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей [Электронный ресурс]/ Крылов С.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2010.— 152 с.

*Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18833>.— ЭБС «IPRbooks»*

10. Краснова, О. В. Сценарное моделирование (планирование) стратегии развития организации : учеб. пособие для студ. спец. 061100 "Менеджмент организации" и напр. 521500 "Менеджмент" / О. В. Краснова ; Саратовский гос. техн. ун-т. - Саратов : СГТУ, 2007. - 60 с. ; 21 см. - Библиогр.: с. 55-56 (30 назв.). - Имеется электронный аналог печатного издания. - ISBN 978-5-7433-18 34-5 : 32.40 р.

*Экземпляры всего: 35*

11. Краснова, О. В. Сценарное моделирование (планирование) стратегии развития организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студ. спец. 061100 "Менеджмент организации и направления 521500 "Менеджмент" / О. В. Краснова ; Саратов. гос. техн. ун-т ; Саратов. гос. техн. ун-т (Саратов) . - Саратов : СГТУ, 2007. - 1 с. ; 12 см.-. - Электронный аналог печатного издания. - Режим доступа :[http://lib.sstu.ru/books/zak281\\_07.pdf](http://lib.sstu.ru/books/zak281_07.pdf).

12. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» по направлениям подготовки 080500, 080200 «Менеджмент»/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.— 60 с.

*Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30362>.— ЭБС «IPRbooks»*

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

13. Методические указания к практическим занятиям, выполнению СРС для обучающихся по освоению дисциплины «Стратегический анализ» размещены в ИОС СГТУ имени Гагарина Ю.А.



#### 4. ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ

14. Менеджмент сегодня. – М.: ЗАО «Изд.дом «Гребенников»». (архив 2010-2012), № 1-6.
15. Менеджмент в России и за рубежом. – М: Финпресс, (2010-2015), № 1-6. – ISSN 1028-5857.
16. Маркетинг в России и за рубежом. – М: Финпресс, (2010-2015), № 1-6. – ISSN 1028-5849.

#### 5. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

17. <http://www.managment.aaanet.ru> – Библиотека менеджмента
18. <http://audit-kontrakt.com> – Аудит – Контракт
19. <http://www.strategplann.ru> – Стратегия и управление

#### 6. ИСТОЧНИКИ ИОС

20. Лекции, презентации, учебные пособия, глоссарий, методические указания к практическим занятиям, выполнению СРС» размещены в ИОС СГТУ имени Гагарина Ю.А.

#### 7. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ

21. Информационная справочная система «КонсультантПлюс»
22. Информационная справочная система «Гарант»

#### 8. ПЕЧАТНЫЕ И ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ В ФОРМАХ АДАПТИРОВАННЫХ ДЛЯ СТУДЕНТОВ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ДЛЯ ГРУПП И ПОТОКОВ С ТАКИМИ СТУДЕНТАМИ)

**Не предусмотрены**

#### 9. РЕСУРСЫ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ-УЧАСТНИКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА (СЕТЕВАЯ ФОРМА, ФИЛИАЛ КАФЕДРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ)

**Не предусмотрены**

#### 16. Материально-техническое обеспечение

Для реализации образовательной деятельности по дисциплине «Стратегический анализ» необходимы:

1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа;
2. компьютерный класс (центр (класс) деловых игр);

Для самостоятельной работы студентов необходимы:

1. электронно-библиотечная система;

2. электронная библиотека вуза и электронная информационная образовательная среда вуза (ИОС) (см.сайт вуза).

Информационное и учебно-методическое обеспечение образовательной деятельности по дисциплине «Стратегический анализ» включает электронную информационно-образовательную среду СГТУ имени Гагарина Ю.А., использование наглядных пособий, информационных справочных систем «Консультант Плюс», «Гарант».

Для учебного процесса необходимо следующее программное обеспечение:

1. Windows XP (младше Windows 7)
2. Microsoft Open License 42214052 от 25 мая 2007 года
3. Windows 7
4. номера лицензий Microsoft Open License 47795069, 47732637, 61260085
5. Kaspersky Endpoint Security для Windows
6. номер лицензии: 1150-140620-13222
7. Microsoft Office Профессиональный плюс 2007
8. номер лицензии Microsoft Open License 42214052 от 25 мая 2007 года
9. БИЗНЕС-КУРС: Максимум 1.4