

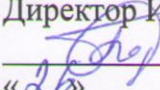
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

«СОГЛАСОВАНО»

Директор ИМиА

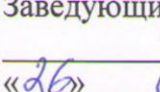
 О.А. Бодров
«26» 06 2019 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по РОПиМД

 А.В. Корячко
«26» 06 2019 г.

Заведующий кафедрой ЭМОП

 Е.Н. Евдокимова
«26» 06 2019 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.02 «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки

«Производственный менеджмент»

Уровень подготовки

Академическая магистратура

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очная

Рязань 2019

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Рабочая программа составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), утвержденного Приказом Минобрнауки России № 322 от 30.03.2015 г. (ред. от 09.09.2015 г., от 13.07.2017 г.).

Разработчики:

к.т.н., доцент
кафед. ЭМО17
(должность, кафедра)

(подпись)

М.В.Куркина
(Ф.И.О.)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «06» 06 20 19 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой ЭМО17

(подпись)

Е.Н.Евдокимова
(Ф.И.О.)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа по дисциплине «Современный стратегический анализ» является составной частью основной профессиональной образовательной программы «Производственный менеджмент» в рамках направления подготовки бакалавров 38.04.02 «Менеджмент», разработанной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденным Приказом Минобрнауки России № 322 от 30.03.2015 г. (ред. от 09.09.2015 г., от 13.07.2017 г.).

Цель дисциплины – формирование у обучающихся компетенций в сфере стратегического анализа.

Задачи дисциплины:

- дать представление о современных подходах к использованию различных методов стратегического анализа;
- сформировать у студентов навыки проведения стратегического анализа организаций.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Коды компетенции	Результаты освоения ОПОП содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-4	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	<i>знать:</i> – области применения, специфику и инструментарий количественных и качественных методов при проведении прикладных исследований и управлении бизнес-процессами организаций; <i>уметь:</i> – выбирать количественные и качественные методы для прикладных исследований и управления бизнес-процессами в конкретных организациях; <i>владеть:</i> – навыками исследования сложных систем с использованием количественных и качественных методов;
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	<i>знать:</i> – особенности поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; – методологию проведения экономического и стратегического анализа; <i>уметь:</i> – принимать решения на основе результатов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков; <i>владеть:</i> – методами и инструментами экономического и стратегического анализа для принятия решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина реализуется в рамках вариативной части Блока 1 учебного плана ОПОП, являясь дисциплиной по выбору. Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в результате изучения следующих дисциплин: «Менеджмент организационно-производственных систем», «Управление трудовыми процессами», «Проектирование бизнес-процессов на предприятии», «Планирование и прогнозирование на предприятии», «Корпоративные финансы», «Управление производственными

рисками», «Организация НИОКР и внедрения новых изделий», а также первичные навыки, полученные при прохождении учебной практики.

Содержание подготовки по данному курсу логически связано с такими дисциплинами, изучаемой параллельно, «Логистическое управление на предприятии» \ «Системы постпродажного обслуживания и сервиса», «Организация технического обслуживания и ремонта на предприятии» \ «Управление материально-техническим обеспечением производства», «Маркетинговые исследования товарных рынков» \ «Маркетинговые коммуникации». Материал дисциплины формирует основы для прохождения технологической и преддипломной практик, выполнения НИР, подготовки к защите и защиты выпускной квалификационной работы.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетные единицы (з.е.), 144 часа.

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	144
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе:	50,65
лекции	8
практические занятия	40
лабораторные работы	-
групповые консультации перед промежуточной аттестацией	2
иная контактная работа (промежуточная аттестация)	0,65
2. Самостоятельная работа обучающихся (всего), в том числе:	93,35
подготовка курсового проекта (работы)	11,70
подготовка к промежуточной аттестации	44,35
иная самостоятельная работа	37,30
Вид промежуточной аттестации обучающегося	экзамен

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

4.1. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Тема 1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления.

Понятие и уровни стратегии. Схема проведения стратегического анализа. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды.

Тема 2. Источники информации и методы разработки стратегии.

Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса. Информационные источники стратегического анализа. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроль реализации стратегии развития бизнеса. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии: анализ факторов маркетинговой среды, стратегический анализ в разработке миссии и цели организации, методы стратегического анализа в разработке стратегии.

Тема 3. Стратегический анализ макроокружения.

Отраслевой и конкурентный анализ. Макросреда. PEST-анализ. Место и содержание отраслевого анализа. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик. Основные движущие силы, вызывающие изменение в отрасли. Определение ключевых факторов успеха.

Тема 4. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества.

Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ. Многофакторный анализ на основе

матрицы Мак-Кинси. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.

Тема 5. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования.

Концепция жизненного цикла товара. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси – 7S. GAP-анализ. Модель делового комплексного анализа PIMS. Стратегический SNW-анализ.

Тема 6. Маркетинговый анализ.

Инструменты стратегического маркетингового анализа. Анализ конкурентоспособности продукции, работ, услуг. Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции (услуг). Анализ формирования ценовой политики. Анализ отраслевой структуры и конкурентоспособности компании. Практика применения метода ассортиментных матриц для анализа товарного портфеля.

Тема 7. Аналитические инструменты стратегического планирования.

Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа. Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT-анализа. Анализ безубыточности деятельности организации. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации. Производственный и финансовый леверидж в оценке предпринимательского риска. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов

Тема 8. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития.

Анализ инвестиций в развитие компании. Анализ капитальных вложений. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний. Анализ эффективности лизинга. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса.

4.2. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Тема	Общая трудоемкость, всего часов	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа
		всего	лекции	практические занятия	
Тема 1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	7	5	1	4	2
Тема 2. Источники информации и методы разработки стратегии	9	5	1	4	5
Тема 3. Стратегический анализ макроокружения	9	5	1	4	5
Тема 4. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	11	7	1	6	5
Тема 5. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	11	7	1	6	5
Тема 6. Маркетинговый анализ	11	7	1	6	5
Тема 7. Аналитические инструменты стратегического планирования	11	7	1	6	5
Тема 8. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	9	5	1	4	5,3
Подготовка и защита курсового проекта (работы)	12	0,3	-	-	11,7
Подготовка к промежуточной аттестации, групповые консультации и промежуточная аттестация	46,70	2,35	-	-	44,35
Всего:	144	50,65	8	40	93,35

Виды практических и самостоятельных работ

Тема	Вид занятий*	Содержания	Часы
Тема 1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	1
		Подготовка к практическим занятиям	1
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	4
Тема 2. Источники информации и методы разработки стратегии	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	2
		Подготовка к практическим занятиям	3
	ПР	Доклады по теме	4
Тема 3. Стратегический анализ макроокружения	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	2
		Подготовка к практическим занятиям	3
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	4
Тема 4. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	2
		Подготовка к практическим занятиям	3
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	6
Тема 5. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	2
		Подготовка к практическим занятиям	3
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	6
Тема 6. Маркетинговый анализ	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	2
		Подготовка к практическим занятиям	3
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	6
Тема 7. Аналитические инструменты стратегического планирования	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	2
		Подготовка к практическим занятиям	3
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	6
Тема 8. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	СР	Изучение конспекта лекций, основной и дополнительной литературы	2
		Подготовка к практическим занятиям	3,3
	ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	4

* СР – самостоятельная работа, ПР – практические занятия

Выбор форм и видов работы с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Ополченова. – Электрон. текстовые данные. – М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. – 112 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/51871.html>
2. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Екатеринбург: Уральский федеральный

университет, ЭБС АСВ, 2016. – 132 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>

3. Методическое обеспечение дисциплины приведено в приложении к рабочей программе (см. документ «Методическое обеспечение дисциплины «Современный стратегический анализ»).

6. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы приведены в приложении к рабочей программе дисциплины (см. документ «Оценочные материалы по дисциплине «Современный стратегический анализ»).

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная учебная литература:

1. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Ополченова. – Электрон. текстовые данные. – М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. – 112 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/51871.html>

2. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. – 132 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>

б) дополнительная учебная литература:

3. Берг Д.Б. Системный анализ конкурентных стратегий [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина. – Электрон. текстовые данные. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014. – 56 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/65984.html>

4. Конкурентный анализ [Электронный ресурс]: методические указания для выполнения практических и курсовой работ по дисциплинам «Современный стратегический анализ» и «Стратегический анализ деятельности предприятия» для магистрантов очной и заочной форм обучения по направлениям 080200.68-Менеджмент и 080500.68-Бизнес-Информатика. – Электрон. текстовые данные. – Ижевск: Ассоциация по методологическому обеспечению деловой активности и общественного развития «Митра», 2014. – 31 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/54502.html>

5. Лебедева Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Н.А. Лебедева. – Электрон. текстовые данные. – Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИБ), 2014. – 107 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/33426.html>

6. Портер М. Конкурентная стратегия [Электронный ресурс]: методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Майкл. — Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 456 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/58556.html>

7. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению расчетно-графической работы. – Электрон. текстовые данные. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015. – 27 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/75442.html>

8. Юрьева Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л.В. Юрьева. – Электрон. текстовые данные. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014. – 52 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/65960.html>

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Обучающимся предоставлена возможность индивидуального доступа к следующим электронно-библиотечным системам:

– Электронная библиотека РГРТУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: из корпоративной сети РГРТУ – по паролю. – URL: <https://elib.rsreu.ru/>

– Электронно-библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: доступ из корпоративной сети РГРТУ – свободный, доступ из сети Интернет – по паролю. – URL: <https://iprbookshop.ru/>

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекции	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Решение типовых расчетных заданий.
Курсовая работа	Изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала для теоретической части работы. Выполнение расчетной части работы. Формирование выводов о деятельности предприятия по итогам проведенных расчетов.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу.

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

В рамках реализации образовательной программы при проведении занятий по дисциплине используются следующие информационные технологии:

- удаленные информационные коммуникации между студентами и преподавателем, ведущим лекционные и практические занятия, посредством электронной почты, позволяющие осуществлять оперативный контроль графика выполнения и содержания контрольных заданий, решение организационных вопросов, удаленное консультирование;
- поиск актуальной информации для выполнения самостоятельной работы и контрольных заданий.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- операционная система Windows XP (Microsoft Imagine, 700102019);
- Kaspersky Endpoint Security (Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2304-180222-115814-600-1595);
- LibreOffice, лицензия LGPLv3.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- Справочная правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: доступ из корпоративной сети РГРТУ – свободный;
- Справочная правовая система «Консультант Плюс Регион» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: доступ из корпоративной сети РГРТУ – свободный.

11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для освоения дисциплины необходимы следующие материально-технические ресурсы:

1) учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная аудиторной доской;

2) помещение для курсового проектирования и самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензированного программного обеспечения.
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, №115, лабораторный корпус	Специализированная мебель (30 посадочных мест), аудиторная доска, флипчарт – 2 шт., пробковая доска, демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, проектор, экран. ПК: ноутбук Samsung Intel Pentium B950 /4Gb – 1 шт.	Продукты Microsoft по программе DreamSpark Membership ID 700565239 (операционные системы семейства Windows). Kaspersky Endpoint Security (Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2922-190228-101204-557-1191). Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ОП: 7Zip-Manager, OpenOffice, LibreOffice.
2	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, №319, лабораторный корпус	Специализированная мебель (24 посадочных мест), аудиторная доска, экран, проектор Toshiba TDP-T45. ПК: Intel Pentium G3260/4Gb – 1 шт. Возможность подключения к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.	Операционная система Windows (Microsoft Imagine, номер подписки 700102019, бессрочно). Kaspersky Endpoint Security (Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2922-190228-101204-557-1191). Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ПО: 7Zip-Manager, OpenOffice, LibreOffice
3	Помещение для курсового проектирования и самостоятельной работы, №105, лабораторный корпус	Специализированная мебель (8 посадочных мест). ПК: Intel Pentium G620 – 1 шт., E 7200 DG31 – 1 шт. Возможность подключения к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.	Операционная система Windows (Microsoft Imagine, номер подписки 700102019, бессрочно). Kaspersky Endpoint Security (Коммерческая лицензия на 1000 компьютеров №2922-190228-101204-557-1191). Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ПО: 7Zip-Manager, OpenOffice, LibreOffice
4	Помещение для курсового проектирования и самостоятельной работы, №502, лабораторный корпус (компьютерный класс)	Специализированная мебель (37 посадочных мест), аудиторная доска. ПК: Intel Celeron CPVJ1800 – 25 шт. Возможность подключения к	Операционная система WindowsXP (MicrosoftImagine, номер подписки 700102019, бессрочно) Kaspersky Endpoint Security Коммерческая лицензия на 1000

№ п\п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензированного программного обеспечения.
		сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ.	компьютеров №2304-180222-115814-600-1595) Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор об информационной поддержке №1342/455-100 от 28.10.2011 г.) Свободное ОП: LibreOffice

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.ДВ.04.02 «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Уровень подготовки
Академическая магистратура

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очная

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП ВО.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и уровня приобретенных компетенций обучающихся целям и требованиям основной образовательной программы в ходе проведения промежуточной аттестации.

Промежуточный контроль по дисциплине осуществляется проведением теоретического экзамена и курсовой работы. Форма проведения экзамена – тестирование и решение практических ситуаций (задач). При необходимости, проводится теоретическая беседа с обучаемым для уточнения оценки. Выполнение заданий на практических занятиях в течение семестра и заданий на самостоятельную работу является обязательным условием для допуска к экзамену. Форма оценивания курсовой работы – защита курсовой работы.

2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 2. Источники информации и методы разработки стратегии	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 3. Стратегический анализ макроокружения	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 4. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 5. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 6. Маркетинговый анализ	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 7. Аналитические инструменты стратегического планирования	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа
Тема 8. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	ПК-4, ПК-5	Экзамен, курсовая работа

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

- 1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;
- 2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;
- 3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

За каждый тестовый вопрос назначается максимально 1 балл в соответствии со следующим правилом:

- 1 балл – ответ на тестовый вопрос полностью правильный;
- 0,5 балла – ответ на тестовый вопрос частично правильный (выбраны не все правильные варианты, указаны частично верные варианты);
- 0 баллов – ответ на тестовый вопрос полностью не верный.

б) описание критериев и шкалы оценивания решения практической ситуации:

Шкала оценивания	Критерий
10 баллов (эталонный уровень)	– практическая ситуация решена в рамках регламента, установленного на выполнение задания; – студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа; – демонстрируются хорошие теоретические знания, сделан структурированный и детализированный анализ кейса, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения; – представлены возможные варианты решения, четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений; – студент уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы;
7 баллов (продвинутый уровень)	– практическая ситуация решена в рамках установленного регламента; – студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения; – имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. – сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема; – затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений; – на дополнительные вопросы студент отвечает с некоторым затруднением
4 баллов (пороговый уровень)	– практическая ситуация решена менее чем на половину, но в рамках установленного регламента – студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний; – выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует; – не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения; – студент на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем.
0 баллов	Студент не решал практическую ситуацию и не соблюдал установленный регламент

На экзамен выносятся 20 тестовых вопросов и 2 практических ситуации. Максимально студент может набрать 40 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по шкале «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «не удовлетворительно».

Баллы, полученные студентом	Оценка
31 – 40 (эталонный уровень)	«Отлично» Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на

Баллы, полученные студентом	Оценка
	практических занятиях и при самостоятельной работе)
21 – 30 (продвинутый уровень)	«Хорошо» Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
11 – 20 (пороговый уровень)	«Удовлетворительно» Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
10 и менее	«Не удовлетворительно»

Описание критериев и шкалы оценивания курсовой работы

Шкала оценивания	Критерий
оценка «отлично» (эталонный уровень)	курсовая работа выполнена в полном объеме, тема теоретической части раскрыта полностью, все расчеты выполнены без ошибок, дана оценка полученных результатов, достаточно полно описаны предложенные мероприятия, работа выполнено самостоятельно, работа оформлена аккуратно, соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил на все предложенные вопросы
оценка «хорошо» (продвинутый уровень)	курсовая работа выполнена в полном объеме, присутствуют незначительные ошибки при расчетах (не более 20% от общего числа расчетов), дана оценка полученных результатов, описаны предложенные мероприятия, работа выполнено самостоятельно, работа оформлена аккуратно, соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил не на все предложенные вопросы (правильных ответов не менее 80%)
оценка «удовлетворительно» (пороговый уровень)	курсовая работа выполнена в полном объеме, присутствуют ошибки при расчетах (не более 50% от общего числа расчетов), отсутствует оценка полученных результатов, работа выполнено самостоятельно, по оформлению работы имеются замечания, частично соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил не на все предложенные вопросы (правильных ответов не менее 50%)
оценка «неудовлетворительно»	курсовая работа выполнена не в полном объеме, присутствуют ошибки при расчетах (более 50% от общего числа расчетов); отсутствует оценка полученных результатов, работа выполнено не самостоятельно, по оформлению работы имеются замечания, не соблюдались сроки сдачи и защиты курсовой работы, при защите курсовой работы студент ответил не на все предложенные вопросы (правильных ответов менее 50%)

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Коды компетенции	Результаты освоения ОПОП содержание компетенций
ПК-4	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

а) типовые тестовые вопросы:

1. Результатом стратегического ВНЕШНЕГО анализа является определение (выберите один вариант ответа):
 - а) **возможностей и угроз;**
 - б) сильных и слабых сторон компании;
 - в) определение стратегического видения;
 - г) определение соответствия корпоративной культуры и стратегии компании.
2. Стратегические УГРОЗЫ - это (выберите один вариант ответа):
 - а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
 - б) **тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;**
 - в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.
3. Стратегические ВОЗМОЖНОСТИ - это (выберите один вариант ответа):
 - а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
 - б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
 - в) **тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.**
4. Стратегический анализ касается как внутренней, так и внешней среды компании? (выберите один вариант ответа)
 - а) нет, только внешней;
 - б) нет, только внутренней;
 - в) **да, касается как внутренней, так и внешней среды компании;**
 - г) не касается ни одной из них.
5. Методика PEST-анализа рассматривает следующие факторы (возможно несколько вариантов ответа):
 - а) **политические;**
 - б) сильные стороны;
 - в) **экономические;**
 - г) финансовые результаты;
 - д) возможности;
 - е) **социокультурные;**
 - ж) **технологические.**
6. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ - это (выберите один вариант ответа):
 - а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;
 - б) организационное образование, которое по всем ключевым параметрам представляет собой независимое предприятие, созданное для целей осуществления бизнеса;
 - в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;
 - г) **метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.**
7. Какая характеристика соответствует элементу матрицы Boston Consulting Group «СОБАКА» (выберите один вариант ответа):
 - а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;
 - б) **направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;**
 - в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;
 - г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.
8. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):
 - а) силы;
 - б) **слабости;**

- в) возможности;
 - г) угрозы.
9. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):
- а) силы;
 - б) слабости;
 - в) **возможности**;
 - г) угрозы.
10. Стратегический ВНЕШНИЙ анализ включает в себя (возможно НЕСКОЛЬКО вариантов ответа):
- а) **анализ покупателей**;
 - б) анализ результатов деятельности;
 - в) определение миссии компании;
 - г) **анализ конкурентов**.
11. Укажите первый из этапов стратегического анализа:
- а) сбор данных;
 - б) **выбор аналитической основы**;
 - в) анализ;
 - г) применение результатов.
12. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:
- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
 - б) **предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа — только ее внешняя макросреда**;
 - в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз.
13. SWOT-анализ включает:
- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
 - б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
 - в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
 - г) **все вместе взятое**
14. С какой позиции рассматриваются обозначения О и Т в SWOT-анализе?
- а) **с позиции внешнего окружения**;
 - б) с позиции организации;
 - в) пункты а, б;
 - г) пункты а, б не верны
15. Какая характеристика соответствует элементу матрицы Boston Consulting Group «ЗНАК ВОПРОСА» (выберите один вариант ответа):
- а) **элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка**;
 - б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;
 - в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;
 - г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

б) типовые практические задания:

Задание 1. Составьте матрицу SNW-анализа по данным ситуации на рынке мороженого.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен - на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Цены производителей начиная с кризисного 2013 г. росли в 22,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах упали. Три крупных производителя мороженого создали альянс. Один из участников альянса - лидер московского розничного рынка мороженого, ему принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в его управлении находятся палатки международной компании Nestle. Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не

будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной.

Задание 2. Проведите анализ срезов внутренней среды Торговой сети «Пятерочка».

«Пятерочка» - торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн долл. Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей. По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, - это увеличить наценку: она в среднем составляет 10-12% (в обычных супермаркетах около 40%). Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Задание 3. Фирма «А» планирует выйти на рынок с товаром, который уже предлагается двумя потенциальными конкурентами «В» и «С». Оценить уровень маркетингового потенциала фирмы «А» по сбыту товара, если максимально возможный уровень маркетингового потенциала составляет 5 баллов. Определить конкурентную позицию фирмы «А» на рынке относительно фирм «В» и «С». Известно, что маркетинговый потенциал фирмы «В» составляет 4,4 балла, а маркетинговый потенциал фирмы «С» составляет 3,2 балла. В таблице приведены исходные данные для определения маркетингового потенциала фирмы «А».

Составляющие маркетингового потенциала (составляющие конкурентоспособности)	$k_{\text{мпі}}$	$R_{\text{мпі}}$
1. Качество продукции	0,20	4
2. Цена продажи единицы продукции	0,40	5
3. Рекламные мероприятия	0,15	5
4. Уровень сервисного обслуживания	0,20	3
5. Расходы на эксплуатацию продукции	0,05	4

k_{mii} – коэффициент значимости для i -й составляющей маркетингового потенциала (удельный вес); R_{mii} – рейтинг i -й составляющей маркетингового потенциала, баллы.

Ответ: потенциал фирмы «А» составляет 87% от максимально возможного уровня. Фирма «А» имеет конкурентные преимущества по сравнению с фирмой «С» и уступает по уровню конкурентоспособности фирме «В».

Задание 4. Соотнесите имеющие значение для конкурентоспособности бизнеса потенциальные сильные стороны с конкретными организациями:

1. Известность торговой марки	a) Аптека
2. Выгодное местоположение	b) Кондитерская фабрика
3. Часы работы	c) Медицинский центр
4. Высококвалифицированный персонал	d) Супермаркет

Какие количественные и качественные методы анализа вы можете порекомендовать для всесторонней оценки перечисленных потенциальных преимуществ компаний?

Задание 5. Торговая организация проанализировала эффективность своих функциональных сфер и выявила, что наименее эффективны:

- отгрузка и транспортировка;
- обслуживание информационных систем;
- повышение квалификации персонала.

Какие из перечисленных видов деятельности предприятие может сократить, передав на аутсорсинг, без потерь для ценности продукта? Какие количественные и качественные методы стратегического анализа необходимо применить для обоснования управленческого решения?

Коды компетенций	Результаты освоения ОПОП содержание компетенций
ПК-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

a) типовые тестовые вопросы:

1. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия
 - a. принцип конкурентоспособности
 - b. **динамический принцип и принцип сравнительного анализа**
 - c. метод наблюдения
 - d. **системный подход**
 - e. **принцип учета специфики предприятия**
 - f. сравнительный подход
 - g. **комплексный анализ**
2. В соответствии с методологией стратегического анализа форма представления результатов ситуационного анализа поведения экономических агентов включает:
 - a. мнения специалистов
 - b. **анализ конкурентной силы**
 - c. таблица профиля среды организации
 - d. **главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть**
 - e. индикаторы стратегической деятельности
 - f. публикации по проблемам организации
 - g. **заклучение относительно конкурентной позиции**
 - g. матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»
3. Специфику среды, влияющей на характер конкурентного поведения экономических агентов на рынке, определяют следующие факторы:
 - a. только внутриотраслевыми конкурентами;
 - b. **внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;**
 - c. **фирмами, производящими замещающий продукт;**

- d. только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом
- 4. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений экономических агентов относительно будущей стратегии поведения, если на основании стратегического анализа возникли условия определенности среды:
 - a. критерий Вальда;
 - b. **метод предельного анализа;**
 - c. **метод линейного программирования;**
 - d. дерево решений.
- 5. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений экономических агентов относительно будущей стратегии поведения при недостаточно результативно проведенном стратегическом анализе, в условиях неопределенности среды:
 - a. **критерий Вальда;**
 - b. метод предельного анализа;
 - c. **критерий Сэвиджа;**
 - d. метод линейного программирования.
- 6. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений экономических агентов относительно будущей стратегии поведения в условиях риска:
 - a. **дерево решений;**
 - b. метод приростного анализа;
 - c. **сценарный анализ;**
 - d. метод линейного программирования.
- 7. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой
 - a. «Бритва Якокка»
 - b. «Бритва Оттава»
 - c. **«Бритва Оккама»**
 - d. «Бритва Джилетт»
- 8. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям – ...
 - a. гибкость и жесткость
 - b. важность и гибкость
 - c. **важность и срочность**
 - d. бюджетированность и регулярность
- 9. Методология стратегического анализа, помимо прочего, позволяет выявить и оценить такую важную особенность исследуемого экономического как центральная компетенция, которая означает:
 - a. компетенцию чиновников центральных министерств и ведомств;
 - b. компетенцию управленческого персонала фирмы;
 - c. компетенцию организации в целом в области производства и реализации продукции;
 - d. **уникальную способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.**
- 10. Методология функционального бенчмаркинга для стратегического анализа поведения экономических агентов на региональных и глобальных рынках включает, в первую очередь, ...
 - a. **изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами**
 - b. изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, являющихся прямыми конкурентами данной фирмы
 - c. проведение независимого опроса членов группы экспертов
 - d. составление сценариев развития
- 11. По результатам стратегического анализа делается выбор стратегии поведения экономического агента в рыночной среде, при этом методология выбора альтернативы может опираться на такие подходы, как...:
 - a. **конкурентный стратегический подход**
 - b. аналитический подход
 - c. **стратегический подход на основе разработки сценариев**
 - d. системный стратегический подход
 - e. **стратегический подход на основе моделирования**

- f. комплексный подход
 - g. **стратегический подход на основе «мозгового штурма»**
 - h. **стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы»**
 - i. **портфельный подход**
 - j. все перечисленные
 - k. правильных ответов нет
12. Методология проведения анализа внутренней среды включает так называемые «срезы» функциональных сфер деятельности предприятия. К ним относят:
- a. **производство;**
 - b. **маркетинг;**
 - c. **общекорпоративное управление;**
 - d. конкурентоспособность.

б) типовые практические задания:

Задание 1. Примите решение по результатам проведения стратегического анализа.

На основе метода БКГ произведите оценку состояния и перспектив развития каждого производства и определите дальнейшую стратегию поведения исследуемого экономического агента. Завод мебели «Мечта из дуба» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах.

Исходные данные по рынку мебели

Производство	Реализация по заводу, млн руб.	Число конкурентов	Реализация тремя основными конкурентами, млн руб.	Годовой рост объема рынка, %
Гостиная мебель	210	12	380,260,170	6
Детская мебель	160	14	125, 90, 85	14
Кухонная мебель	45	24	210, 180, 145	S
Спальная мебель	14	II	80, 33, 27	12

Задание 2. Требуется принять решение относительно будущего объема производства шоколадных конфет. Для выявления будущих потенциальных возможностей компании необходимо провести стратегический анализ. Цель исследования: выявить предпочтения покупателей по группе конфет, глазированных шоколадной глазурью.

(а) Какой тип исследований и почему был бы наиболее уместен в данной ситуации: полевые или кабинетные? Какие рекомендации по методам сбора и обработки информации Вы могли бы предложить в соответствии с выбранным типом исследований? Рассчитайте прогноз объема продажи шоколадных конфет в 2015 году, если за последние три года продажа составила 90, 91, 92 тыс. руб.

Ответ: (а) Проводимое исследование должно проводиться на основе применения комплексного подхода, совмещающего преимущества и кабинетных, и полевых маркетинговых исследований. (б) провести анализ структуры и динамики реализации конфет по их группам; осуществить опрос покупателей. (в) 93 тыс. руб.

Задание 3. Примите решение относительно будущей стратегии поведения на рынке для предприятия №3. Для решения задачи постройте конкурентную карту рынка.

№ предприятия	Объем продаж в сопоставимых ценах, тыс. руб.	
	Базовый период	Отчетный период
1	2000	2500
2	3000	2200
3	2000	1800
4	500	400
5	100	250

Ответ: удерживать позиции, следовать за лидером. Конкурентная карта

		Доля рынка	
		низкая (<20%)	высокая (>20%)
Темп роста доли рынка	высокий (>100%)	предприятие №5 (доля рынка = 3,50%, темп роста доли рынка = 265,73%)	предприятие №1 (доля рынка = 34,97%, темп роста доли рынка = 132,87%)
	низкий (<100%)	предприятие №4 (доля рынка = 5,59%, темп роста доли рынка = 85,03%)	предприятие №2 (доля рынка = 30,77%, темп роста рынка = 77,95%) предприятие №3 (доля рынка = 25,17%, темп роста доли рынка = 95,66%)

Задание 4. Необходимо принять решение о выборе целевого сегмента по результатам стратегического анализа (а) для среднего предприятия с производственно-сбытовой мощностью в 3 млн. ед. в год и (б) для малого предприятия с мощностью в 500 тыс. ед.

Сегменты	Емкость рынка, тыс. ед.	Число конкурентов	Их доля в сегменте, %	Средняя норма прибыли (в % к затратам)	Цена за ед., руб.
1	8508	5	90	50	100
2	6008	6	80	48	95
3	4508	2	40	55	98
4	1008	1	50	42	80

Ответ: (а) сегмент 3; (б) сегмент 1.

Задание 5. Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Криминализация общества	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

Ответ: Влияние негативных факторов = 6,36 балла; влияние положительных факторов = 1,42 балла.

4.2. Курсовая работа (ПК-4, ПК-5)

а) типовое задание для курсовой работы по дисциплине:

Базовые темы курсовых работ:

1. Стратегический анализ среды функционирования предприятия ООО «XXX».
2. Стратегический анализ конкурентоспособности стратегической бизнес-единицы ...» ООО «XXX».
3. Стратегический анализ конкурентоспособности продукта ООО «XXX».

Курсовая работа включает в себя пояснительную записку и графические материалы. Обязательными составляющими пояснительной записки являются:

- титульный лист;
- оглавление;

- введение;
- теоретическая часть (глава 1)
- аналитическая часть (глава 2);
- проектная часть (глава 3);
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Теоретическая часть (глава 1) посвящается предмету исследования и носит теоретико-методологический характер. Содержание должно отражать предмет исследования (среда функционирования предприятия), историю развития методологии стратегического анализа, обзор инструментов анализа и возможность применения для изучения объекта исследования, специфику сферы деятельности предприятия, описание процедур сбора необходимой для анализа информации.

Аналитическая часть (глава 2) содержит анализ макро- и микросреды деятельности компании, анализ специальной области деятельности с учетом специфики темы курсовой работы и завершается выводами аналитического резюме. Необходимо указать миссию предприятия, охарактеризовать окружение (макро- и микроокружения, в т.ч. конкурентов, потребителей, товаров-заменителей и пр.), построить профиль среды. На основе общей оценки нестабильности среды определяется необходимость и глубина стратегического подхода к управлению. На основе построенного профиля среды делается вывод о наиболее нестабильной сфере (компоненте) и формулируются предложения по ее отслеживанию. Для ключевых факторов проводится детальный количественный и качественный анализ (табл. 1).

Таблица 1.

Оценка факторов внешней среды (возможности и угрозы)

Сфера	Событие/ Фактор	Характер содержания воздействия фактора (фактор как возмож- ность +1; фактор как угроза –1)	Вероят- ность прояв- ления (0–1)	Важ- ность (1–10)	Влияние (строка 3 × × строка 4 × × строка 5)
1	2	3	4	5	6
...	...				

Далее проводится анализ состояния и динамики микросреды. Анализ непосредственного окружения выполняется по схеме, представленной в табл. 2.

Таблица 2.

Анализ влияния движущих сил

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка фактора (1–3)	Прогноз развития (–1; 0; +1)
<i>Анализ конкурентов</i>			
Число и мощность предприятия			
Унифицированность сервисных услуг			
Изменение платежеспособного спроса			
Степень стандартизации товара			
Издержки переключения клиентов с одного производства на другое			
Барьеры ухода с рынка			
Барьеры проникновения на рынок			
Ситуация на смежных рынках			
Стратегии конкурирующих предпри- ятий			
Привлекательность рынка			
Итого			
<i>Анализ потребителей</i>			
Статус покупателя			
Значимость товара у покупателя			
Стандартизация товара			
Итого			

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка фактора (1–3)	Прогноз развития (–1; 0; +1)
<i>Анализ поставщиков</i>			
Уникальность канала поставок			
Доля отдельного поставщика			
Значимость покупателя			
Итого			
<i>Анализ товара-заменителя</i>			
Цена			
Стоимость переключения			
Качество основного товара			
Итого			
<i>Анализ потенциальных конкурентов</i>			
Барьеры для входа на рынок			
Доступ к каналам распределения			
Отраслевые преимущества			
Итого			

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале:

- 1 балл – фактор не проявляется;
- 2 балла – фактор проявляется слабо;
- 3 балла – фактор четко проявляется.

Кроме того, рассмотренные факторы оказывают различное влияние на конкуренцию на рынке. Для учета относительной значимости конкретный вес каждого из факторов определяется экспертно (сумма весов = 1). Средневзвешенная оценка влияния факторов рассчитывается по выражению (1):

$$\bar{b} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot b_{i\text{ср}}, \quad (1)$$

где K_i – коэффициент важности i -го фактора; $b_{i\text{ср}}$ – среднее значение балльной оценки степени проявления i -го фактора.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются выводы об уровне силы конкуренции:

Уровень силы конкуренции: – очень высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2,5–3; – высокий, если 2,0–2,5; – умеренный, если 1,5–2,0; – пониженный, если 1,0–1,5. Далее рассчитывается прогноз развития конкуренции в среднем по отрасли (2):

$$\bar{c} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot c_{i\text{ср}}, \quad (2)$$

где K_i – коэффициент важности i -го фактора; $c_{i\text{ср}}$ – среднее значение балльной оценки прогноза развития i -го фактора.

В том случае, когда средневзвешенная оценка попадает в интервал (0,25; 1) делается вывод, что уровень силы конкуренции на рынке повысится (–0,25; 0,25) – уровень силы конкуренции останется стабильным, (–1; –0,25) – понизится.

Далее проводится анализ потенциала предприятия. Для формирования перечня исследуемых составляющих потенциала предприятия используется ресурсно-функциональный подход, определяющий следующий обязательный перечень исследуемых составляющих потенциала предприятия: 1) маркетинг; 2) производство; 3) кадры; 4) финансы; 5) общее управление и организация предприятия.

В зависимости от важности, приоритетности направлений исследований, располагаемых возможностей, результатов анализа внешней среды и т. п., магистрант может расширять указанный перечень путем дальнейшей дифференциации указанных составляющих, например, информационная система предприятия или инвестиционный потенциал предприятия.

Анализ потенциала предприятия и выявление сильных и слабых сторон проводится по

определенной методике:

1. Формирование стратегической группы конкурентов.
2. Проведение анализа конкурентов, составляющих стратегическую группу.
3. Ранжирование конкурентов.
4. Построение профиля конкурентных преимуществ в сравнении с ближайшим конкурентом.

Результатом проведенной работы являются перечни сильных и слабых сторон предприятия.

На основании выявленных возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия формируется SWOT-матрица (рис. 1).

	Сильные стороны (S) 1. 2. 3. . .	Слабые стороны (W) 1. 2. 3. . .
Возможности (O) 1. 2. 3. . .	Поле стратегий SO (использование сильных сторон и возможностей для достижения цели)	Поле стратегий WO (использование возможностей для усиления слабых сторон)
Угрозы (T) 1. 2. 3. . .	Поле стратегий ST (использование сильных сторон для избежания угроз (отражения))	Поле стратегий WT (предотвращение кризиса предприятия вследствие угроз среды и слабостей предприятия)

Рисунок 1. Матрица SWOT-анализа

После этого проводится анализ деятельности предприятия в выбранной специальной области:

- управление финансами,
- управление персоналом,
- управление производством,
- управление НИОКР, управление логистикой и цепями поставок,
- система организации и управления формированием стратегии развития предприятия и

другие функциональные области деятельности менеджера. Формулируются основные выводы, в которых обобщаются результаты анализа и предлагаются основные направления устранения имеющихся недостатков.

Проектная часть (глава 3) представляет собой комплекс решений, разработанных на основе результатов проведенной аналитической работы и определяемых темой курсовой работы. Разработку проектной части целесообразно начать с построения общей модели (структуры, схемы) стратегии. Последующие параграфы должны детализировать основные принципиальные блоки общей модели; содержать конкретные программные решения. Формирование общей модели стратегии происходит путем выбора/идентификации стратегии с помощью SWOT-матрицы и инструментов выбора стратегии в специальной области (модель ЖЦТ, ABC-анализ, матрица Ансоффа, БКГ и т. п.).

Типовые вопросы на защите курсовой работы:

1. В чем заключается актуальность темы курсовой работы?
2. Как отражена в исследовании связь с актуальными проблемами экономики России?
3. Какие цели и задачи ставились в исследовании?
4. Какие основные источники использовались при написании курсовой работы?
5. Какие основные проблемы по теме выявлены в результате исследований?
6. Опыт деятельности каких отечественных и зарубежных предприятий исследовался в курсовой работе?
7. Какие выводы и предложения по теме исследования сделаны?

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.02 «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Уровень подготовки
Академическая магистратура

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очная

1. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1.

Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления

Контрольные вопросы.

1. Требования, предъявляемые к стратегическому анализу.
2. Объекты стратегического анализа.
3. Сущность и использование системного подхода в современном стратегическом анализе.

Задание 1.

Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Стратегия организации это:
 - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
 - б) практическое использование методологии стратегического управления;
 - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:
 - а) функциональная стратегия;
 - б) бизнес-стратегия;
 - в) корпоративная стратегия;
 - г) стратегия.
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
 - а) функциональная стратегия
 - б) бизнес-стратегия
 - в) корпоративная стратегия
 - г) стратегия
4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:
 - а) функциональная стратегия
 - б) бизнес-стратегия
 - в) корпоративная стратегия
 - г) стратегия
5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:
 - а) функциональная стратегия;
 - б) бизнес-стратегия;
 - в) корпоративная стратегия;
 - г) стратегия
6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»?
 - а) долгосрочное планирование;
 - б) Управление на основе контроля за исполнением;
 - в) Управление на основе предвидения изменений;
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений.
7. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»?
 - а) Долгосрочное планирование;
 - б) Управление на основе контроля за исполнением;

- в) Управление на основе предвидения изменений;
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений.
8. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»?
- а) Долгосрочное планирование.
 - б) Управление на основе контроля за исполнением.
 - в) Управление на основе предвидения изменений.
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений.
9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:
- а) стратегическое планирование;
 - б) среднесрочное планирование;
 - в) долгосрочное планирование;
 - г) другой ответ
10. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
- а) стратегическое планирование;
 - б) стратегия;
 - в) SWOT – анализ;
 - г) стратегическое управление
11. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:
- а) стратегическое планирование;
 - б) стратегия;
 - в) SWOT – анализ;
 - г) стратегическое управление
12. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия):
Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?
- а) Маркетинг
 - б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
 - в) Финансы
 - г) Менеджмент
13. Основная цель или задача компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение – это _____ компании.

Практическое занятие 2.

Источники информации и методы разработки стратегии

Задание 1. Доклады по теме.

Примерные темы докладов:

1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.
2. Информационные источники стратегического анализа.
3. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроль реализации стратегии развития бизнеса.
4. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.

Практическое занятие 3.

Стратегический анализ макроокружения

Задание 1. Дайте ответ на следующие вопросы.

1. Особенности применения кластерного анализа
2. Современные методы анализа факторов внешней среды

3. Методика оценки движущих сил конкуренции

4. Методика оценки ключевых факторов успеха

Задание 2. Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. SWOT-анализ применяется с целью:

- а) Выявления и оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.
- б) Провести совместное изучение внешней и внутренней среды.
- в) Выявления и оценки хозяйственной деятельности с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

2. Матрица БКГ это инструмент, с помощью которого предприятие:

- а) Выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты.
- б) Выявляет и оценивает влияние факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.
- в) Идентифицирует благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

3. Какая стратегия не входит в Стратегию роста за счет внутренних ресурсов:

- а) Стратегия разработки новой продукции.
- б) Стратегия диверсификации.
- в) Стратегия фокусирования.

4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму, проводится с целью:

- а) Анализа внешней ситуации (макросреды) компании одиночного бизнеса.
- б) Идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.
- в) Выявления и оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

5. Стратегическая зона хозяйствования:

- а) Отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений фирм-конкурентов.
- б) Совокупность потребителей, характеризующихся однотипным спросом
- в) Группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов

6. Конкурентное преимущество имеет ценность, если оно:

- а) Легко воспроизводится соперничающими компаниями.
- б) Позволяет создавать барьеры для производства аналогичного продукта.
- в) Понижает потребительную стоимость продукта в глазах покупателей.

7. Какая стратегия не входит в Стратегию роста за счет внутренних ресурсов:

- а) Стратегия разработки новой продукции.
- б) Стратегия диверсификации.
- в) Стратегия фокусирования.

8. Действия по диверсификации, улучшению общих показателей в сферах деятельности, поиск синергического эффекта, создание инвестиционных приоритетов – это _____ корпоративной стратегии.

9. Выделите правильный вариант последовательности стратегического анализа внешней среды по М. Портеру:

- а) определение основных экономических особенностей отрасли → анализ движущих сил в отрасли → анализ величины сил конкуренции → определение ключевых факторов успеха → построение карты стратегических групп → представление заключения о привлекательности отрасли.
- б) определение основных экономических особенностей отрасли → анализ движущих сил в отрасли → определение ключевых факторов успеха → построение карты стратегических групп → представление заключения о привлекательности отрасли.

10. Анализ окружающей среды – внутренней и внешней – это _____ стратегического менеджмента.

11. _____ среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих

промышленного предприятия меняться.

Практическое занятие 4.

Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества

Задание 1. Дайте ответ на следующие вопросы.

1. Использование модели анализа Бостон консалтинг групп при планировании товарно-рыночного портфеля промышленного предприятия
2. Использование модели анализа МакКинзи (McKinsey) / Дженерал Электрик (General Electric) при определении архитектуры промышленного предприятия
3. Использование модели И. Ансофа в процессе определения товарно-рыночной стратегии промышленного предприятия.
4. Использование модели анализа Ж.-Ж. Ламбена при определении конкурентной стратегии промышленного предприятия.

Задание 2. Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор – это _____ стратегического анализа.
2. Основой конкурентного преимущества для стратегии _____ являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентом.
3. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке.
 - а) рождение
 - б) рост.
 - в) зрелость.
 - г) старость
4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»:
 - а) «Собаки»;
 - б) «Дойные коровы»;
 - в) «Трудные дети»;
 - г) «Звезды»
5. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»:
 - а) «Собаки»;
 - б) «Дойные коровы»;
 - в) «Трудные дети»;
 - г) «Звезды».
6. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»:
 - а) «Собаки»;
 - б) «Дойные коровы»;
 - в) «Трудные дети»;
 - г) «Звезды».
7. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться

сохранить или увеличить
долю своего бизнеса на рынке».

- а) «Собаки»;
 - б) «Дойные коровы»;
 - в) «Трудные дети»;
 - г) «Звезды».
8. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:
- а) пограничным;
 - б) сомнительным;
 - в) проигравшим;
 - г) победившим
9. Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:
- а) пограничным;
 - б) сомнительным;
 - в) проигравшим;
 - г) победившим
10. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»:
- а) рождение;
 - б) рост;
 - в) зрелость;
 - г) старость.
11. Какой элемент не является источником создания ценовых преимуществ?
- а) четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;
 - б) накопленный опыт;
 - в) экономия на разнообразии продукции;
 - г) оптимизация деятельности фирмы во времени.
12. Определите неправильное утверждение:
- а) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
 - б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
 - в) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
 - г) стратегическое управление даёт точную и детальную картину будущего.

Практическое занятие 5.

Стратегический анализ с использованием методов позиционирования

Задание 1. Дайте ответ на следующие вопросы.

- 1. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.
- 2. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
- 3. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования.
- 4. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.
- 5. Оценка уровня стратегических капиталовложений.
- 6. Оценка стратегической гибкости.
- 7. Сущность и использование ситуационного подхода в современном стратегическом анализе.
- 8. Особенности и основные направления отраслевого анализа.
- 9. Оценка пяти сил конкуренции по М. Портеру.
- 10. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний.

Задание 2. Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации – это _____ предприятия.
2. Внешние факторы, которые вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации – это _____ организации.
3. Выберите правильный вариант последовательности ситуационного анализа:
 - а) подготовка к ситуационному анализу предполагает → анализ информации → анализ ситуации → разработка сценариев возможного развития ситуации → оценка ситуации → обработка данных и оценка результатов экспертизы → подготовка аналитических материалов, содержащих рекомендации;
 - б) подготовка к ситуационному анализу предполагает → анализ информации → анализ ситуации → разработка сценариев возможного развития ситуации → оценка ситуации → обработка данных и оценка результатов экспертизы.
 - в) подготовка к ситуационному анализу предполагает → анализ информации → разработка сценариев возможного развития ситуации → оценка ситуации → обработка данных и оценка результатов экспертизы → подготовка аналитических материалов, содержащих рекомендации.
4. Взгляды менеджеров на долгосрочный курс организации – это: _____
5. Что не относится к внутренним компетенциям:
 - а) НИОКР
 - б) хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы
 - в) возможности лоббирования
 - г) наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.
6. Что нельзя отнести к числу стратегических решений:
 - а) изучение потребностей и предпочтений потребителей;
 - б) реконструкцию предприятия;
 - в) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
 - г) выход на новые рынки сбыта?
7. Определите политику капиталовложений фирмы, если СБЕ описывается следующими параметрами: перспективы прибыли положительные; прирост отдачи положительный; позиции на рынке – улучшаются. Альтернативы:
 - а) реинвестировать прибыль;
 - б) извлечь максимальную выгоду;
 - в) изменить структуру капитала;
 - г) инвестировать средства.
8. Концепция синергизма основана на:
 - а) эффекте масштаба производства;
 - б) эффекте масштаба и кривых обучения и опыта;
 - в) взаимной поддержке различных видов деятельности;
 - г) преимуществах и выгодах диверсификации.
9. Какая из характеристик не используется для оценки нестабильности внешней среды:
 - а) степень привычности событий;
 - б) темп изменений;
 - в) турбулентность;
 - г) предсказуемость будущего.
10. Укажите на несоответствие уровня управления и вида используемой информации:
 - а) внешний уровень – стратегическая;
 - б) системный – агрегированная;
 - в) средний – аналитическая;
 - г) оперативный – текущая (оперативная).
11. Дополните утверждение: выявить конкретное преимущество часто бывает проще, чем..... Что из нижеперечисленного не является потенциальными внутренними сильными сторонами предприятия:
 - а) опыт в разработке новых товаров;
 - б) лучшие возможности, технологические навыки;
 - в) возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;

- г) опыт в разработке новых товаров.
12. Какой из перечисленных параметров не используется при оценке изменений в прогнозируемом росте СБЕ:
- а) степень устаревания продукции;
 - б) уровень насыщения спроса;
 - в) расходы на НИОКР;
 - г) темпы роста соответствующего сектора экономики

Практическое занятие 6. Маркетинговый анализ

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) внешний анализ;
- 2) стратегическая зона хозяйствования и стратегический хозяйственный центр;
- 3) модель генерической стратегии Портера;
- 4) тип конкуретного преимущества;
- 5) характеристики эталонных стратегий;
- 6) матрица BCG.

Задания для выполнения:

Задание 1. Проанализировать с использованием матрицы BCG продуктовый портфель предприятия. На основе анализа предположить стратегически важные направления развития продукта компании

Задание 2.

Исходные данные для построения и анализа матрицы БКГ

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента (2017)
	2016	2017	
Картофель	520	525	324
Рож	627	729	805
Гречка	805	950	900
Мед	954	926	835

Нужно рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли, результаты свести в таблицу 2. Как вариант можно рассчитать и увеличение выручки, и увеличение прибыли за год, а затем вычислить среднее значение. В общем, наша задача здесь – рассчитать темп роста рынка. Например, если в прошлом году условно было продано 100 шт. товара, а в этом году – 110 шт., то темп роста рынка составит 110%.

Определение темпа роста рынка

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента (2017)	Темп роста рынка, %
	2016	2017		
Картофель	520	525	324	?
Рож	627	729	805	?
Гречка	805	950	900	?
Мед	954	926	835	?

Рассчитав темп прироста рынка для анализируемых продуктов (подразделений) необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю, результаты привести в таблице 3. Способов сделать это несколько. Классический вариант – взять объем продаж анализируемого продукта компании и поделить ее на объем продаж аналогичного продукта главного (ключевого, сильнейшего) конкурента. Например, объем продаж нашего товара – 5 млн. руб., а сильнейшего конкурента, реализующего подобный товар – 20 млн. руб. Тогда относительная доля рынка нашего товара будет – 0,25 (5 млн. руб. делим на 20 млн. руб.).

Товар	Выручка, тыс. Руб.		Объем продаж ключевого конкурента (2017)	Показатели	
	2016	2017		Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка
Картофель	520	525	324	?	?
Рожь	627	729	805	?	?
Гречка	805	950	900	?	?
мед	954	926	835	?	?

На завершающем этапе производится собственно построение матрицы Бостонской консалтинговой группы. Из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка). Выводы:...

Практическая работа 7. Аналитические инструменты стратегического планирования

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) внешний анализ;
- 2) внутренний анализ;
- 3) SWOT-анализ;
- 4) стратегическое планирование на основе SWOT-анализа.

Задания для выполнения:

Задание 1. Провести SWOT-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития

Задание 2. На основе модели генерической стратегии Портера привести пример организаций на каждый вид стратегии и обосновать тип стратегии для своего предприятия. При необходимости обосновать смену стратегии.

Задание 3. Привести пример на каждый вид стратегии по модели «тип конкурентных преимуществ». Обосновать стратегию выбранной компании

Задание 4.

Содержание задания:

1) собрать статистический материал, мнения экспертов по ключевым показателям состояния рынка хлеба и хлебопекарной продукции, предложенным в таблице 1;

2) представить собранный материал в форме таблиц динамики показателей и графикой иллюстрации;

3) сформировать экспертную оценку показателей и их итоговой прогноз перспектив целевого рынка.

Факторы внешней среды хлебопекарного предприятия

Анализируемые рынки	Факторы внешней среды предприятия
Рынок хлеба и хлебобулочный изделий	Рождаемость, чел
	Миграционный прирост, чел
	Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, чел
	Среднемесячный доход от трудовой деятельности, руб.
	Средний размер назначенных месячных пенсий, руб.
	Количество производителей, ед.
	Финансовые результаты деятельности организаций, млн руб., % к базисному году
	Объем производства:
	Изделия хлебобулочные недлительного хранения, т
	Печенье и пряники имбирные и аналогичные изделия; печенье сладкое; вафли и вафельные облатки; торты и пирожные длительного хранения, т
	Индексы потребительских цен на хлеб и хлебобулочные изделия, %

Выводы: ...

Практическая работа 8.

Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития

Контрольные вопросы:

1. Анализ инвестиций в развитие компании.
2. Анализ капитальных вложений.
3. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов.
4. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний.
5. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса.

Задания для выполнения:

Задание 1.

Исходные данные. В таблице дана оценка привлекательности видов бизнеса объекта исследования. Бизнес единица (Б.Е) А – «Выращивание зерновых»; бизнес единица В – «Выращивание овощей»; бизнес единица С – «Мясо-молочное животноводство».

Оценка производилась путем присвоения каждому фактору балльной оценки от 1 до 6, где 1 – низкая привлекательность вида бизнеса и конкурентоспособность предприятия на рынке, а 6 – максимальный балл, характеризующий бизнес как очень привлекательный, и высокую конкурентоспособность предприятия на рынке. На следующем этапе с использованием специальных критериев конкурентоспособности компании в соответствующим направлениям бизнеса были проведены специальные оценки на основе опроса эксперта.

Оценка привлекательности видов бизнеса ЗАО АПХ «АгроЯрск»

Критерии привлекательности видов бизнеса	Вес фактора (от 0 до 1)	Оценка выраженности фактора (от 1 до 6)			Итоговая оценка сегмента Б.Е. А	Итоговая оценка сегмента Б.Е. В	Итоговая оценка сегмента Б.Е. С
		Б.Е. А	Б.Е. В	Б.Е. С			
Емкость рынка	0,10	3	3	4	?	?	?
Темпы роста рынка	0,05	4	3	3	0,2	?	?
Рентабельность бизнеса	0,15	4	5	6	?	?	?
Уровень конкуренции	0,20	4	5	5	?	?	?
Размер необходимых инвестиций	0,10	2	2	5	?	?	?
Рыночный риск	0,15	3	3	4	?	?	?
Доступность ресурсов	0,10	5	6	6	?	?	?
Уровень насыщения рынка	0,05	4	3	4	?	?	?
Государственное регулирование	0,10	4	2	5	?	?	?
Итоговая оценка					?	?	?

После получения итоговых оценок по критерию привлекательности вида бизнеса и по критерию конкурентоспособности предприятия на рынке, перейти к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE), заполнив таблицу «Оценка портфеля бизнесов».

Привлекательность видов бизнеса	Конкурентная позиция			
		Низкая (от 0 до 2 баллов)	Средняя (от 3 до 4 баллов)	Высокая (5-6 баллов)
	Низкая (от 0 до 2 баллов)			
	Средняя (от 3 до 4 баллов)			
	Высокая (5-6 баллов)			

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ПУБЛИЧНОГО ДОКЛАДА

Доклад – это краткое публичное устное изложение результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности студента, представляет собой сообщение о сути вопроса или исследования применительно к заданной тематике. Доклады направлены на более глубокое самостоятельное изучение обучающимися лекционного материала или рассмотрения вопросов для дополнительного изучения. Данный метод обучения используется в учебном процессе при проведении практических занятий в форме семинаров. Его задачами являются:

- формирование навыков самостоятельной работы, работы с источниками литературы, их систематизация;
- развитие навыков логического мышления;
- углубление теоретических знаний по проблеме исследования;
- развитие навыков публичного выступления, умения уверенно использовать научной терминологией.

Доклад должен представлять аргументированное изложение определенной темы, быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение. В ходе доклада должны быть сделаны ссылки на использованные источники. В зависимости от тематики доклада он может иметь мультимедийное сопровождение, в ходе доклада могут быть приведены иллюстрации, таблицы, схемы, макеты, документы и т. д.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Выбор темы курсовой работы.

Тема курсовой работы должна содержать сущность проектного предложения, предмет и объект исследования. В основу тем для разработки в ходе курсового проектирования положены функциональные области деятельности предприятия: управление финансами, управление персоналом, управление производством, управление НИОКР, управление логистикой и цепями поставок и другие функциональные области деятельности менеджера. Объект исследования выбирается по месту прохождения практики или по договоренности с руководителями и специалистами предприятия, организации, заинтересованными в результатах исследования в рамках курсовой работы.

Требования к оформлению курсовой работы

Курсовая работа должна быть выполнена с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора интервала. Цвет шрифта должен быть черным, размер шрифта 14 (для таблиц можно использовать меньший размер шрифта).

Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое — 10 мм, верхнее и нижнее — 20 мм, левое — 30 мм.

Страницы работы нумеруются арабскими цифрами, при соблюдении сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. При этом титульный лист считается первым, но не нумеруется.

Титульный лист имеет единую форму и реквизиты, он оформляется по установленному образцу.

Содержание располагается за титульным листом. В нем последовательно указываются наименования частей курсовой работы: введение; названия параграфов; заключение; список использованных источников; приложения. Против каждого наименования частей работы в правой стороне листа указывается номер страницы, с которой начинается данная часть. Перед названием параграфов пишутся их номера.

Основной текст можно делить на разделы и подразделы, при этом необходимо, чтобы каждый пункт содержал законченную информацию.

Разделы, подразделы, пункты и подпункты следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзачного отступа.

Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста, за исключением приложений.

Пример — 1,1.1, 1.2.2 и т.д.

После номера раздела, подраздела, пункта и подпункта в тексте точку не ставят.

Разделы, подразделы должны иметь заголовки. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов, подразделов. Заголовки разделов, подразделов и пунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая.

Пример

1 Оборотные средства предприятия

1.1 Сущность, состав и структура оборотных средств

1.2 Источники формирования оборотных средств

Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Если текст подразделяется только на пункты, то они нумеруются порядковыми номерами в пределах всего текста.

Обязательным элементом любой научной работы являются сноски, которые сообщают точные сведения о заимствованных автором источниках. Необходимо сопровождать ссылками цитаты, заимствованные положения, цифровой материал. Ссылки на литературные источники рекомендуется размещать в тексте в квадратных скобках, где указываются порядковый номер и страница источника по списку использованной литературы, который приводится в конце работы. Цитата в тексте приводится в кавычках, после нее указывается источник с номером страницы, например [6, с. 10]. Если дается свободный пересказ принципиальных положений тех или иных авторов, то достаточно указать в скобках, после изложения заимствованных положений, номер источника по списку использованных источников без указания номера страницы.

В текст работы могут вводиться небольшие таблицы. Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Таблицу следует располагать в отчете непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. Таблицы большого объема следует выносить в приложения.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Пример.

Таблица 1 – Состав основных фондов предприятия

На все таблицы должны быть ссылки в отчете. При ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Рисунки (графики, схемы, диаграммы и т.п.) располагаются в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все рисунки должны быть даны ссылки в работе, нумерация рисунков должна быть сквозной. Слово «рисунок» и его наименование располагают посередине строки.

Пример.

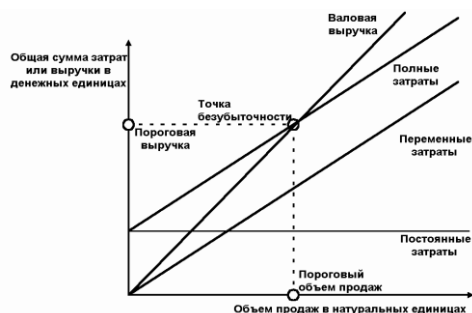


Рисунок 1- Расчет точки безубыточности

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле.

Формулы в отчете следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всего отчета арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Пример

$$C=a+b, \quad (1)$$

В конце работы должен быть указан список использованной литературы. Каждый источник должен содержать следующие необходимые реквизиты: фамилия и инициалы авторов; наименование;

издательство; место издания; год издания.

Сведения об источниках следует располагать в порядке появления ссылок на источники в тексте курсовой работы, нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа. Ссылка на литературный источник в тексте оформляется в виде его номера по списку, заключенного в квадратные скобки. Если ссылка делается с указанием страницы, то кроме номера по списку внутри скобок ставится номер страницы. Например: [5. С. 18].

Книги:

1. Фамилия И.О. Название книги. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: Машиностроение, 2004. – 25 с.
2. Фамилия И.О. Название книги / пер. с англ. И.О. Фамилия; под ред. и с предисл. И.О. Фамилия. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 276 с.
3. Название книги: Справочник / под ред. И.О. Фамилия. – М.: Энергоиздат, 1983. – Т. 1. – 904 с.
4. Название книги: учеб. пособие / И.О. Фамилия; Воронеж. гос.техн. ун-т. – Воронеж, 2003. – 109 с.

Статьи:

5. Фамилия И.О. Название статьи// Название журнала, 2009.– № 8. – С. 3-4.

Приложение оформляют как продолжение работы. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Е, З, И, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц.

Подготовка к презентации и защита курсовой работы

После оформления курсовой работы формируется доклад, графические и демонстрационные материалы для публичной защиты. Содержание доклада строится в соответствии с логикой и последовательностью изложения материала в курсовой работе. Однако особенности устного представления материала требуют специальных акцентов и выделения ключевых моментов (цель и задачи работы, основные результаты аналитической и проектной работы, выводы и рекомендации). Особое внимание необходимо уделить доказательности представляемых аргументов и правильному использованию иллюстраций.

4. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие и уровни стратегии.
2. Схема проведения стратегического анализа.
3. Анализ факторов внутренней среды организации. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса.
4. Макросреда. Анализ факторов макросреды. PEST-анализ.
5. Место и содержание отраслевого анализа. Основные движущие силы, вызывающие изменение в отрасли.
6. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик. Определение ключевых факторов успеха в отрасли.
7. Информационные источники стратегического анализа.
8. Сравнительный анализ матричных методов анализа стратегий конкурентного преимущества
9. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
10. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
11. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
12. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента.

13. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона — Стрикленда.
14. Концепция жизненного цикла товара.
15. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
16. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S.
17. GAP-анализ.
18. Модель делового комплексного анализа PIMS.
19. Стратегический SNW-анализ.
20. Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции (услуг).
21. Анализ формирования ценовой политики.
22. Анализ отраслевой структуры и конкурентоспособности компании.
23. Практика применения метода ассортиментных матриц для анализа товарного портфеля.
24. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа.
25. Инструменты и методы стратегического планирования.
26. Технология SWOT-анализа.