

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра экономического управления организацией

И.Ю. Цыганова

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Оренбург  
2019

УДК 657.6(076.5)  
ББК 65.053.012я7  
Ц94

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент О.В. Федорищева

**Цыганова, И.Ю.**

Ц94 Стратегический анализ: методические указания / И.Ю. Цыганова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 42 с.

Основное содержание: указания для самоподготовки по дисциплине и выполнению индивидуального творческого задания; контрольные вопросы и тестовые задания для самопроверки; учебно-методическое обеспечение дисциплины.

Методические указания по дисциплине «Стратегический анализ» предназначены для обучающихся очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Экономика предприятий и организаций (по отраслям)», профиль «Экономика предприятий и организаций».

УДК 657.6(076.5)  
ББК 65.053.012я7

© Цыганова И.Ю., 2019  
© ОГУ, 2019

## Содержание

Введение.....	4
1 Самоподготовка по темам дисциплины.....	9
1.1 Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления.....	9
1.1.1 Методические указания.....	9
1.1.2 Типовые задания и задачи.....	10
1.1.3 Вопросы для собеседования.....	14
1.1.4 Тестовые задания .....	14
1.2 Стратегический анализ влияния внешней среды на деятельность организации.....	15
1.2.1 Методические указания.....	15
1.2.2 Типовые задания и задачи.....	16
1.2.3 Вопросы для собеседования.....	20
1.2.4 Тестовые задания .....	21
1.3 Стратегический анализ внутренней среды организации.....	22
1.3.1 Методические указания.....	22
1.3.2 Типовые задания и задачи.....	23
1.3.3 Вопросы для собеседования.....	25
1.3.4 Тестовые задания .....	25
1.4 Конкурентные преимущества организации: понятие, способы и возможности достижения.....	26
1.4.1 Методические указания.....	27
1.4.2 Типовые задания и задачи.....	27
1.4.3 Вопросы для собеседования.....	28
1.4.4 Тестовые задания .....	29
1.5 Стратегические альтернативы организации.....	30
1.5.1 Методические указания.....	30
1.5.2 Типовые задания и задачи.....	30
1.5.3 Вопросы для собеседования.....	33
1.5.4 Тестовые задания .....	34
2 Индивидуальные творческие задания по дисциплине .....	36
2.1 Методические рекомендации по выполнению творческого задания.....	36
2.2 Темы творческих заданий.....	36
3 Учебно-методическое обеспечение дисциплины .....	39
3.1 Основная литература.....	39
3.2 Дополнительная литература.....	39
3.3 Периодические издания.....	41
3.4 Интернет-ресурсы.....	41

## Введение

Содержание дисциплины «Стратегический анализ» строится исходя из требуемого уровня базовой подготовки бакалавров в области экономики предприятий и организаций.

Конечная цель изучения дисциплины «Стратегический анализ» заключается в формировании у бакалавров базовых знаний и основных навыков практического применения методов и инструментов современного стратегического анализа как способа определения и развития конкурентных преимуществ организации, которые позволят им работать в среде управленческой деятельности и соответствовать современным требованиям, предъявляемым к бакалаврам экономики.

В системе подготовки бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика дисциплина «Стратегический анализ» относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «Стратегический анализ» включает пять разделов: «Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления», «Стратегический анализ влияния внешней среды на деятельность организации», «Стратегический анализ внутренней среды организации», «Конкурентные преимущества организации: понятие, способы и возможности достижения», «Стратегические альтернативы организации».

Полученные обучающимися в процессе изучения дисциплины «Стратегический анализ» знания станут основой разработки вариантов стратегических решений, обоснования и выбора наиболее оптимальных из них, а также повышения стратегического потенциала организации.

Основной задачей обучения дисциплине «Стратегический анализ» является реализация требований, установленных образовательной программой высшего образования к подготовке бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика.

Требования к входным результатам обучения, необходимым для освоения

дисциплины «Стратегический анализ», определены дисциплиной «Современные концепции стратегического управления».

Процесс изучения дисциплины «Стратегический анализ» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с образовательной программой высшего образования по данному направлению подготовки:

1 ПК-6. Способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей.

2 ПК-7. Способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.

В результате изучения дисциплины «Стратегический анализ» бакалавры должны:

1 Знать:

- значение стратегии для бизнеса, роль ценностей, видения и миссии организации;
- методику анализа привлекательности отрасли, в том числе модель пяти конкурентных сил Портера, конкурентов и анализа сегментации рынка, особенности вертикальной сегментации;
- методы анализа внутренней среды организации, портфельного анализа;
- способы достижения и реализации конкурентных преимуществ организации;
- роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии организации;
- основные элементы процесса стратегического управления и альтернативные стратегии развития организации;
- модели поведения экономических агентов и рынков;
- классификацию методов стратегического анализа;
- основные стратегические показатели организации;

- условия эффективного применения и сущность методов стратегического анализа внешней среды организации: модель 5-и сил М. Портера, PEST-анализ, STEP-анализ, SLEPT-анализ, анализ полей бизнеса, бенчмаркинг и др.;

- условия эффективного применения и сущность методов стратегического анализа внутренней среды организации: анализ цепочки создания ценностей, модель «7S» McKinsey и др.;

- условия эффективного применения и сущность SWOT-анализа, GAP-анализа, диаграммы Исикавы, LOST-анализа и др.;

- современную методологию и методики проведения стратегического анализа при разработке и реализации корпоративных стратегий.

## 2 Уметь:

- формулировать миссию и видение организации;
- применять анализ отраслевой структуры для прогнозирования прибыльности отрасли;

- выявлять факторы динамики конкуренции;

- проводить все стадии анализа рыночной сегментации: определение переменных, анализ привлекательности сегмента, определение факторов успеха сегмента, выбор широты охвата сегментов;

- использовать результаты анализа конкурентов и анализа сегментации для формулировки стратегии организации;

- определять принадлежность организации к стратегической группе при стратегическом позиционировании;

- идентифицировать и оценивать ресурсы организации;

- использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны организации и защищающие ее от внутренних слабостей;

- различать основные типы конкурентных преимуществ организации;

- управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку стратегии на основе современных методов и передовых научных достижений;

- проводить количественное прогнозирование и моделирование

управления бизнес-процессами организации;

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию на основе применения методов и моделей, позволяющих разработать стратегии развития;

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития в результате применения методов и моделей, позволяющих разработать стратегии развития организации;

- применять в собственной научной и управленческой деятельности методы ситуационного анализа внешней и внутренней среды корпорации; руководить процессами стратегического анализа;

- выявлять стратегические ограничения, приоритеты и потенциал долгосрочного развития организации и повышения ее конкурентоспособности, обосновывать стратегические решения и проекты.

3 Владеть:

- подходами к постановке целей деятельности организации;
- навыками анализа конкурентов и сегментации рынка;
- навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества;

- методикой построения организационно-управленческих моделей;
- методами стратегического анализа организации;
- методами формулирования и реализации стратегии на уровне бизнес-единицы;

- навыками применения методов стратегического анализа и моделей, позволяющих разработать стратегии развития организации;

- навыками анализа условий ведения бизнеса;
- навыками оценки возможностей стратегического развития организации;
- стратегическим мышлением при разработке и реализации управленческих решений на всех уровнях корпоративного менеджмента.

Таким образом, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Стратегический анализ»:

- позволят изучить отечественный и зарубежный опыт в области организации и проведения стратегического анализа;

- научат ставить стратегические цели и решать задачи развития организации, выявлять проблемы и факторы, влияющие на эффективность ее деятельности в целом и стратегического управления в частности, применять методы эффективного использования стратегических ресурсов;

- дадут возможность научиться оценивать эффективность стратегического управления экономикой организации и самостоятельно приобретать новые знания по теории и практике проведения стратегического анализа.

# **1 Самоподготовка по темам дисциплины**

## **1.1 Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления**

### **1.1.1 Методические указания**

Тема предполагает выявление предпосылок возникновения и раскрытие понятия и сущности стратегического анализа. Стратегический анализ – это выявление и изучение стратегически важных факторов внешней и внутренней среды, а также формулирование альтернативных стратегий, формирование стратегических решений, их обоснование и выбор для реализации варианта, наиболее адекватного сложившейся ситуации (состоянию внешней и внутренней среды).

Необходимо представить основное содержание стратегического анализа и этапы его проведения: анализ ретроспективы; прогноз (оценка) перспектив; анализ будущего; выработка управляющих воздействий и формулирование альтернативного развития; новые прогнозные расчеты; выбор из альтернатив наилучшего варианта развития; выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития.

Важно изучить общую классификацию методов и приемов современного стратегического анализа, составляющие, структуру и цели стратегического анализа.

Рейтинговая система FAROUT – основа определения оптимальных методов и приемов стратегического анализа. Система основана на предпосылке, что результаты анализа должны быть обоснованными и, следовательно, ценными для принимающих решения, если они обладают несколькими общими характеристиками: ориентирование на будущее, точность, ресурсная эффективность, объективность, полезность и своевременность. Несоответствие всем этим критериям приведет к тому, что результаты анализа будут иметь для принимающих решения меньшую ценность.

Тема завершается изучением среды организации как объекта анализа. В зависимости от объекта анализа выделяют: стратегический анализ внешней среды организации, который выступает инструментом, помогающим разработчикам стратегии контролировать внешние по отношению к организации факторы для того, чтобы предвидеть потенциальные угрозы и новые возможности (при этом выделяют стратегический анализ макро- и микроокружения); стратегический анализ внутренней среды – это процесс комплексного анализа организации, ее внутренних факторов, который направлен на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление внутренних стратегических проблем.

Работы по анализу внешней и внутренней среды ведутся разными структурными подразделениями организации, что позволяет осуществлять эти виды деятельности параллельно и в результате создавать предпосылки для сокращения общего времени стратегического анализа.

### **1.1.2 Типовые задания и задачи**

*Типовые задания:*

1 Составьте списки факторов, которые должны быть рассмотрены в процессе стратегического анализа для:

- машиностроительного завода;
- сельскохозяйственного предприятия, занимающегося производством зерновых культур и подсолнечника;
- текстильной фабрики.

Есть ли в составленных перечнях факторы, общие для разных организаций? Какие это факторы?

2 Распределите факторы, включенные в список для проведения стратегического анализа, на две группы: факторы внешней и внутренней среды. Выберите из них те, которые являются критическими точками для рассматриваемых организаций.

3 Составьте список источников, которые могут быть использованы для

сбора информации об одной из определенных критических точек.

4 Составьте перечень ресурсов, которые потребуются для сбора информации о выбранной критической точке.

5 Перечисленные ниже факторы распределите между двумя столбцами таблицы: факторы внешней среды и факторы внутренней среды.

Факторы внешней и внутренней среды сельскохозяйственного предприятия: климат, оросительная сеть, стратегия, выращиваемые сельскохозяйственные культуры, агротехника, научно-технический прогресс, степень изношенности машинно-тракторного парка, рыночная конъюнктура, источники ресурсов, хищения произведенной продукции; экологическая ситуация, персонал.

*Типовые задачи:*

1 По словесной формулировке составить экономико-математическую модель транспортной задачи.

В хозяйстве имеются три животноводческие фермы: овцеводческая, птицеводческая и конный двор, где содержатся рабочие лошади. На каждой ферме скапливается навоз, который в соответствии с разработанной системой внесения органических удобрений под культуры должен вывозиться на поля полевого, овощного севооборотов и в сад в зависимости от удаленности ферм от мест назначения. Стоимость перевозки 1 т навоза в денежных единицах приведена в таблице 1.

В таблице 1 также указаны данные выхода навоза с каждой фермы и потребность в органических удобрениях.

Таблица 1 – Исходные данные

Фермы	Полевой севооборот	Овощной севооборот	Сад	Выход навоза с фермы, т
Овцеводческая	45	54	47	2695
Птицеводческая	32	68	80	815
Лошади	60	85	43	1600
Потребность, т	2560	1140	1510	-

Составить модель транспортировки навоза с животноводческих ферм на поля, чтобы суммарная стоимость перевозок была минимальна.

2 Используя метод GAP-анализа, выполните прогноз динамики продаж продукции молочного завода на три года. Выполните расчет разрыва, если руководство завода поставило цель достичь через три года объема продаж 650 млн. руб. Исходные данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Исходные данные

Годы	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Шифр года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж продукции, млн. руб.	480	498	502	518	529	535	549	560	570	587

Предложите мероприятия по заполнению разрыва.

3 На основе предложенной информации (таблица 3) постройте кривую жизненного цикла организации, выделите и охарактеризуйте его основные этапы, выявите диапазон кризисных состояний хозяйствующего субъекта, дайте рекомендации по повышению жизнеспособности организации.

Таблица 3 – Исходные данные

Годы	Выручка, тыс. руб.	Годы	Выручка, тыс. руб.	Годы	Выручка, тыс. руб.
1	540	6	800	11	1895
2	600	7	845	12	5910
3	650	8	905	13	6115
4	710	9	950	14	6179
5	765	10	1000	15	7274

4 Составить экономико-математическую модель линейного программирования. Фермерское хозяйство располагает 900 га поливной пашни. Трудовые ресурсы составляют 50000 человеко-часов. Для повышения

плодородия земельных угодий вносится 15000 тонн органических удобрений. Хозяйству выделены денежные средства на текущие производственные затраты в размере 300000 денежных единиц. Предполагается выращивать капусту, картофель и многолетние травы на сено. Площадь, занятая под картофелем, должна быть не менее 100 га. Затраты ресурсов и выход валовой продукции в денежном выражении на 1 га указанных культур приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Исходные данные

Показатели	Капуста	Картофель	Многолетние травы
Затраты труда, чел-ч.	50	30	10
Затраты органических удобрений, т	20	15	10
Текущие затраты денежных средств, ден. ед.	600	400	150
Выход валовой продукции, ден. ед.	1000	550	200

Составить модель оптимизации структуры посевных площадей, при которой фермерское хозяйство получит максимум валовой продукции в денежном выражении.

5 Проанализировать фактические данные динамического ряда (таблица 5). Представить их графически. Выбрать математическую функцию для выравнивания динамического ряда, используя метод наименьших квадратов. Для 10 участков хозяйства имеются оценка качества земли и средняя урожайность озимой пшеницы. Определить зависимость урожайности озимой пшеницы от балльной оценки качества земли  $x$ .

Таблица 5 – Данные динамического ряда

Номер участка	Балл оценки земли	Урожайность озимой пшеницы, ц/га
1	2	3
1	30	23,5
2	35	23,7
3	35	24,0
4	38	26,7
5	29	24,3
6	40	28,8
7	45	33,5

## Продолжение таблицы 5

1	2	3
8	37	27,6
9	35	23,0
10	40	29,4

### 1.1.3 Вопросы для собеседования

1 Предпосылки возникновения, понятие и сущность стратегического анализа.

2 Основное содержание стратегического анализа. Этапы его проведения.

3 Методы и приемы современного стратегического анализа.

4 Составляющие, структура и цели стратегического анализа.

5 Рейтинговая система FAROUT – основа определения оптимальных методов и инструментов стратегического анализа.

6 Среда организации как объект анализа.

### 1.1.4 Тестовые задания

1 В процессе стратегического анализа изучаются:

а) значимые факторы внешней среды организации;

б) процесс реализации стратегии организации;

в) значимые факторы внутренней среды организации;

г) стратегии организации;

д) график работы подразделений организации.

2 Виды стратегического анализа в организации в зависимости от сложности рассматриваемых факторов:

а) синтетический;

б) комплексный;

в) единичный;

г) частный.

3 В зависимости от объекта анализа в организации выделяют стратегический анализ:

- а) перспективный;
- б) внешней среды;
- в) ретроспективный;
- г) внутренней среды.

4 Расположите в правильной последовательности этапы стратегического анализа в организации:

а) выработка управляющих воздействий и формулирование альтернатив развития;

б) выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития;

в) анализ ретроспективы (прошлого);

г) прогноз (оценка) перспектив;

д) выбор из альтернатив наилучшего варианта развития;

е) новые прогнозные расчеты;

ж) анализ будущего.

5 К общеметодологическим принципам, используемым в стратегическом анализе в организации, относятся:

а) принцип дискретности;

б) динамический принцип;

в) принцип системности;

г) принцип комплексного анализа;

д) принцип сравнительного анализа;

е) принцип учета специфики деятельности организации;

ж) принцип локализации.

## **1.2 Стратегический анализ влияния внешней среды на деятельность организации**

### **1.2.1 Методические указания**

Тема предполагает повторение материала о назначении и уровнях анализа внешней среды.

Подробно раскрываются методы анализа макросреды, в частности, PEST-анализ. В PEST-анализе выделяют четыре сектора макроокружения и исследуются связи и взаимоотношения между различными факторами внешней среды и их воздействия на организацию.

Выявляются особенности проведения анализа заинтересованных групп (стейкхолдеров): типов групп влияния, матриц групп в зависимости от природы и силы их влияния на организацию. Раскрываются этапы проведения анализа заинтересованных групп (стейкхолдеров).

Следующий важный вопрос – анализ отраслевых рынков: границ анализа, основных характеристик отрасли; схема Абея, модель пяти сил конкуренции М. Портера, цепочка создания добавленной стоимости в отрасли, анализ стратегических групп конкурентов, сценарное планирование. Заключением является изучение ключевых факторов успеха – общих источников конкурентного преимущества организации в отрасли.

Изучается порядок проведения анализа потребителей на рынке B2C и B2B и формирования стратегии создания дополнительной ценности для потребителей: модель ценностей по Д. Ла Саллю и Т.А. Бриттону и лестница ценностей по П. Дойлю.

Современное направление стратегического анализа микроокружения – анализ трендов. Необходимо знать: как реализуется стратегия кастомизации товаров и услуг; что такое система DART или каковы пути создания и увеличения ценности организации?

Конкурентный анализ: цели, методы сбора информации о конкурентах, - необходимо изучить, чтобы знать правила осуществления конкурентной разведки и промышленного шпионажа. Для этого используются различные методы конкурентного анализа, в т.ч. построение карты стратегических групп.

Стратегическая группа – это совокупность организаций отрасли, придерживающихся одной и той же или схожих стратегий и обслуживающих

один целевой рынок или сегмент. Позиционная карта стратегических групп конкурентов – это графическое изображение групп на плоскости, где параметры могут быть различными (цена-качество, качество-широта, ассортимент). Их выбор зависит от отраслевой специфики организации.

Необходимо изучить сущность и основные этапы совместного анализа (конджойнт-анализа), его области применения и виды.

Методы интеграционного (комплексного) стратегического анализа позволяют одновременно проводить изучение внешней и внутренней среды организации. Самыми распространенными методами интеграционного (комплексного) стратегического анализа внешней и внутренней среды, обеспечивающими выработку стратегии организации, выступают SWOT и TOWS. Оба метода предусматривают выявление факторов внутренней среды (сильных и слабых сторон) и факторов внешней среды (возможностей и угроз) организации, а также установление между ними логических связей, которые могут использоваться при разработке стратегий.

### **1.2.2 Типовые задания и задачи**

*Типовые задания:*

- 1 Составьте матрицы возможностей и угроз для:
  - машиностроительного завода;
  - сельскохозяйственного предприятия, занимающегося производством зерновых культур и подсолнечника;
  - текстильной фабрики.
- 2 На основе составленных матриц возможностей и угроз оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности.
- 3 На основе составленных матриц возможностей и угроз составьте перечень возможностей и угроз для рассматриваемых организаций.
- 4 Проведите PEST-анализ для машиностроительной организации, занимающейся производством оборудования для электроэнергетических компаний.

5 Постройте матрицу покупателя для любой сельскохозяйственной продукции и проанализируйте ее, определив желаемые траектории перемещения для одного из производителей.

*Типовые задачи:*

1 Используя модель пяти сил М. Портера, оцените ситуацию и перспективы развития бизнеса машиностроительной организации в отраслях ее деятельности на основе предложенной информации (таблица 6).

Таблица 6 – Исходная информация

Показатели	Виды деятельности		
	Производство преобразователей	Производство выпрямителей	Производство инверторов
1 Доля продукции (услуг) в общем объеме реализованной продукции организации, %	30	50	20
2 Темп роста рынка, %	7	6	12
Доли продукции (услуг), реализуемой:			
- крупным покупателям, %	100	60	80
- населению, %	0	40	20

2 Постройте карту стратегических групп конкурентов для одного из рынков: подсолнечного масла, овощных и мясных консервов, колбасных изделий. Исходные данные для построения карты соберите самостоятельно с помощью сети Интернет и осуществляя наблюдения в розничных торговых точках.

Для сбора информации можете воспользоваться формой таблицы 7.

Таблица 7 – Характеристика конкурентов

Характеристики	Конкуренты						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Цена, руб./ед. (высокая, средняя, низкая)							

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
2 Качество в баллах (высокое, среднее, низкое)							
2 Затраты на рубль товарной продукции, коп./руб. (низкие, средние, высокие)							
4 Ассортимент (широкий, умеренный, узкий)							
5 Вертикальная интеграция (высокая, низкая)							

3 На основе информации, приведенной в таблице 8, рассчитайте показатель привлекательности разных стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и расположите стратегические зоны хозяйствования в порядке убывания привлекательности.

Таблица 8 – Исходная информация

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования				
	1	2	3	4	5
1 Параметр роста, С	1	3	2	2	4
2 Параметр рентабельности, Р	2	1	3	5	1
3 Благоприятные тенденции, О	3	1	2	1	1
4 Неблагоприятные тенденции, Т	4	2	3	1	2
5 Коэффициенты:					
k <sub>1</sub>	0,3	0,2	0,4	0,3	0,5
k <sub>2</sub>	0,1	0,1	0,3	0,5	0,2
k <sub>3</sub>	0,5	0,4	0,1	0,1	0,2
k <sub>4</sub>	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1

4 На основе информации таблицы 9 постройте зависимость показателя прироста дохода на капитал (RD) от стратегических вложений в СЗХ (I), определите критическую точку и точку оптимального объема.

Таблица 9 – Исходные данные

Стратегические вложения, I, млн. руб.	10	20	30	40	50	60	70	80	90
RD,%	-0,5	7,5	10,0	12,0	19,6	11,0	5,6	4,3	1,0

5 Руководство организации, которая занимается производством и реализацией мясной продукции, рассматривает стратегию увеличения сбыта продукции путем открытия новой торговой точки. Для этого можно построить магазин площадью  $100 \text{ м}^2$  (на его строительство будет затрачено 50 тыс. у.е.) или  $50 \text{ м}^2$  (30 тыс. у.е.).

Существуют два варианта развития демографической ситуации: численность населения будет расти или останется неизменной. В первом случае большой магазин будет ежегодно приносить прибыль в размере 200 тыс. у.е., а небольшой магазин –140 тыс. у.е. Если численность населения не изменится, прибыль составит соответственно 170 и 100 тыс. у.е. Т.е., если будет построен небольшой магазин, то через три года можно будет построить еще один магазин (будем считать, что стоимость его строительства и приносимая прибыль равны стоимости и прибыли первого небольшого магазина).

Вероятность роста населения равна 0,75. Вероятность того, что численность останется постоянной:  $1 - 0,75 = 0,25$  (сумма вероятностей всех возможных событий равна 1).

Построить дерево решений для данного примера и определить лучшую альтернативу для горизонта планирования в 10 лет.

### **1.2.3 Вопросы для собеседования**

- 1 Назначение и уровни анализа внешней среды.
- 2 Методы анализа макросреды: PEST-анализ.
- 3 Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров): типы групп влияния, матрица групп в зависимости от природы и силы их влияния на организацию. Этапы проведения анализа заинтересованных групп (стейкхолдеров).
- 4 Анализ отраслевых рынков: границы анализа, основные характеристики отрасли.
- 5 Анализ отраслевых рынков: схема Абеля.
- 6 Анализ отраслевых рынков: модель пяти сил конкуренции М. Портера.
- 7 Анализ отраслевых рынков: цепочки создания добавленной стоимости в

отрасли.

8 Анализ стратегических групп конкурентов.

9 Анализ отраслевых рынков: сценарное планирование.

10 Ключевые факторы успеха – общие источники конкурентного преимущества в отрасли.

11 Анализ потребителей на рынке B2C.

12 Анализ потребителей на рынке B2B.

13 Стратегии создания дополнительной ценности для потребителей (модель ценностей по Д. Ла Саллю и Т.А. Бриттону).

14 Стратегии создания дополнительной ценности для потребителей (лестница ценностей по П. Дойлю).

15 Анализ трендов.

16 Стратегия кастомизации товаров и услуг.

17 Система DART или пути создания и увеличения ценности организации.

18 Конкурентный анализ: цели, методы сбора информации о конкурентах.

19 Конкурентная разведка и промышленный шпионаж.

20 Методы конкурентного анализа: построение карты стратегических групп.

21 Методы комплексного анализа среды: SWOT-анализ.

22 Сущность и основные этапы совместного анализа (конджойнт-анализа).

23 Области применения и виды совместного анализа (конджойнт-анализа).

#### **1.2.4 Тестовые задания**

1 К макроокружению организации относятся:

а) поставщики;

б) демографическая ситуация;

в) акционеры;

- г) налоговая инспекция;
- д) рыночная конъюнктура.

2 К микроокружению организации относятся:

- а) поставщики;
- б) демографическая ситуация;
- в) акционеры;
- г) налоговая инспекция;
- д) рыночная конъюнктура.

3 Таблица, с помощью которой могут быть выделены наиболее важные для организации возможности, называется:

- а) таблица возможностей;
- б) матрица возможностей;
- в) сканер возможностей.

4 Таблица, с помощью которой могут быть выделены наиболее опасные для организации угрозы, называется:

- а) таблица угроз;
- б) матрица угроз;
- в) сканер угроз.

5 Бизнес, который характеризуется наличием значительных основных возможностей и практически полным отсутствием внешних угроз, называется:

- а) реальным;
- б) привлекательным;
- в) идеальным;
- г) основным.

### **1.3 Стратегический анализ внутренней среды организации**

#### **1.3.1 Методические указания**

Тема предполагает изучение методов анализа внутренней среды: SNW-анализа стратегического потенциала организации. При этом должны быть

раскрыты классификация и оценка ресурсов организации, а затем назначение и методы внутреннего анализа относительной важности ресурсов организации.

Далее представляются функциональная классификация организационных способностей (компетенций) организации и назначение и методы внутреннего анализа компетенций организации.

### **1.3.2 Типовые задания и задачи**

*Типовые задания:*

1 Выполните оценку ресурсов и способностей для любой из перечисленных организаций: перерабатывающего предприятия агропромышленного комплекса, машиностроительного завода, высшего учебного заведения. По результатам анализа постройте матрицу гипотетической оценки ресурсов и способностей.

2 Постройте профиль для предприятия агропромышленного комплекса (молочного завода, мясокомбината, маслоэкстракционного завода и т.д.) и его конкурента.

3 Постройте профили высшего учебного заведения и его основных конкурентов.

4 Используя методику расчета интегрального ключевого фактора успеха (КФУ), оцените конкурентоспособность любой организации и определите, какими конкурентными преимуществами она обладает.

5 Изобразите матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и нанесите на нее положение товара, имеющего высокую долю на рынке, который характеризуется низким ростом объема спроса. Как называется такой товар? Сформулируйте основные действия организации по отношению к нему.

*Типовые задачи:*

1 Известны данные о себестоимости и ценах на продукцию трех организаций (таблица 10).

Определите, какая организация является лидером по издержкам, какая – дифференциатором, а какая – средним игроком.

Таблица 10 – Исходные данные

Организация	Себестоимость, руб./ед.	Цена, руб./ед.
ОАО «Колос»	2000	2500
ОАО «Меркурий»	1800	2100
ОАО «Прогресс»	1600	2100

2 Имеется следующая информация об операциях организации по итогам прошлого года (тыс. руб.):

- получен в банке долгосрочный кредит – 120000;
- погашен заем – 40000;
- начислена амортизация – 24700;
- куплены основные средства – 110000;
- выплачены дивиденды – 56500;
- сделаны отчисления в резервный капитал – 26700;
- чистый приток денежных средств от текущих операций – 2500000.

Составьте годовой бюджет доходов и расходов и рассчитайте остаток денежного потока.

3 Используя информацию о деятельности сельскохозяйственной организации, представленную в таблице 11, необходимо, используя метод анализа продуктового портфеля, предложенный БКГ, определить относительную долю рынка для каждого вида продукции, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать рекомендации по его улучшению.

Таблица 11 – Информация о деятельности организации

Вид продукции	Объем реализации, млн. руб. в год	Объем реализации крупнейшего конкурента, млн. руб. в год	Темп роста рынка, %
1	2	3	4
Зерновые	720	1000	12
Подсолнечник	545	350	25

## Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Растительное масло	100	280	19
Овощи	16	10	8
Консервированная продукция	200	700	5
Свинина	450	350	12
Прудовая рыба	35	10	13
Мед	80	20	4,5

4 Как изменения макросреды могут влиять на организацию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

5 Приведите пример хорошо работающей организации любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что является факторами успеха данной организации?

### 1.3.3 Вопросы для собеседования

1 Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала.

2 Классификация и оценка ресурсов организации.

3 Назначение и методы внутреннего анализа относительной важности ресурсов организации.

4 Функциональная классификация организационных способностей (компетенций) организации.

5 Назначение и методы внутреннего анализа компетенций организации.

### 1.3.4 Тестовые задания

1 Для проведения анализа конкурентоспособности методом Ж.-Ж. Ламбена необходимо иметь следующие сведения об организации и конкуренте:

а) цена единицы продукции;

- б) прибыль;
- в) себестоимость единицы продукции;
- г) доля рынка;
- д) рентабельность.

2 Если соотношение цены единицы продукции организации и конкурента составляет 0,9, а соотношение себестоимости единицы продукции организации и конкурента равно 1.1, то в матрице конкурентных преимуществ Ж.-Ж. Ламбена позиция организации находится:

- а) в идеальной зоне;
- б) в провальной зоне;
- в) в зоне стратегии лидерства по издержкам;
- г) в зоне стратегии повышения качества.

3 К моделям бизнес-портфеля организаций не относится:

- а) матрица General Electric (GE);
- б) матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ);
- в) матрица SWOT;
- г) матрица ADL/LC.

4 Матрица БКГ в качестве координатных осей имеет:

- а) темпы роста рынка и долю организации на рынке;
- б) стадию жизненного цикла отрасли и долю организации на рынке;
- в) темп роста рынка и относительную долю организации на рынке.

5 На матрице БКГ товар организации, имеющий низкую относительную долю на медленно растущем рынке, назван:

- а) «дикая кошка»;
- б) «звезда»;
- в) «дойная корова»;
- г) «собака».

#### **1.4 Конкурентные преимущества организации: понятие, способы и возможности достижения**

### 1.4.1 Методические указания

Тема предполагает необходимость раскрытия понятия и путей получения конкурентных преимуществ: продуктивное лидерство – ориентирование на рынок в целом и учет особенностей поведения потребителей; ценовое лидерство – ориентация на рынок в целом с учетом действия конкурентов; лидерство в нише – ориентирование на закрепление лидерства в сегменте, который не привлекает внимания более сильных конкурентов.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Стратегии достижения конкурентных преимуществ организации

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват», «Защита», «Блокировка»	«Перехват»
Преследователи лидеров рынка	«Атака», «Прорыв», «Окружение»	«Следование по курсу»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке», «Обход»	«Сохранение позиций»

### 1.4.2 Типовые задания и задачи

*Типовые задания:*

1 Рассчитайте конкурентный статус организации и оцените его, если уровень стратегических капитальных вложений в СЗХ составляет 40 млн. руб., критическая точка объема 10 млн. руб., точка оптимального объема 50 млн. руб., стратегический норматив равен 0,7, а норматив возможностей 0,9.

2 Постройте кривые ценности для рынка любой машиностроительной продукции.

3 Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для любой организации и сделайте на основе ее анализа выводы.

4 Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для высшего учебного заведения и сделайте выводы на основе ее анализа.

5 Проведите стратегический анализ методами SWOT и TOWS и разработайте стратегии для любой организации и высшего учебного заведения.

*Типовые задачи:*

1 Используя метод Ж.-Ж. Ламбена, оцените стратегию организации и определите, какими конкурентными преимуществами она обладает, если известны следующие данные: себестоимость единицы продукции организации – 270 ден. ед., конкурента – 240 ден. ед.; цена единицы продукции организации – 400 ден. ед., а продукции конкурента – 300 ден. ед.

2 Используя метод анализа воздействующих сил, изобразите силовое поле для высшего учебного заведения, если для реализации была выбрана стратегия повышения качества образования. Определите потребность в организационных изменениях, необходимых для реализации стратегии, и дайте рекомендации по их осуществлению.

3 Постройте «дерево ключевых показателей результативности» для ОАО «Завод бурового оборудования». Сформулируйте стратегию и построьте стратегическую карту для организации.

4 Назовите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) одежду;
- б) прохладительные напитки;
- в) автомобили.

5 Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- а) прохладительные напитки;
- б) легковые автомобили;
- в) косметические товары.

### **1.4.3 Вопросы для собеседования**

1 Понятие, пути получения конкурентных преимуществ.

## 2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ.

### 1.4.4 Тестовые задания

1 Критическими точками называются:

- а) неблагоприятные факторы среды;
- б) наиболее важные элементы внешней и внутренней среды;
- в) нейтральные по отношению к организации факторы внешней среды.

2 Субъектами сбора информации о критических точках могут выступать:

- а) сотрудники организации;
- б) стратегические планы;
- в) консалтинговые компании;
- г) исторические обзоры.

3 К источникам внешней стратегической информации относятся:

- а) многотиражные газеты конкурентов;
- б) приказы о кадровом перемещении в организации;
- в) отчет отдела маркетинга об исследовании рынка;
- г) формы статистической отчетности организации.

4 К источникам внутренней стратегической информации нельзя отнести:

- а) отчет отдела маркетинга об исследовании рынка;
- б) бухгалтерский баланс организации;
- в) отчет о финансовых результатах организации;
- г) формы статистической отчетности организации;
- д) докладные записки сотрудников организации.

5 К политическим рискам организации относятся:

- а) риск изменения прогнозируемого результата вследствие инфляции в стране;
- б) риски безопасности бизнеса в стране;
- в) риски изменения конвертируемости национальной валюты;
- г) риск потери конкурентного преимущества организации;
- д) риски, связанные с непредвиденными изменениями любого параметра.

## **1.5 Стратегические альтернативы организации**

### **1.5.1 Методические указания**

Стратегия организации призвана максимизировать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать ее конкурентные недостатки. Организация, как правило, имеет три взаимосвязанных уровня стратегии, а именно корпоративную, стратегию бизнеса и функциональную. Тема предполагает их изучение.

Стратегия корпоративного уровня – это стратегия для организации, действующей в нескольких сферах бизнеса; она определяет общие параметры бизнеса с точки зрения рынков и продуктов. В нее включаются все стратегии бизнеса и функциональные стратегии организации.

Бизнес-стратегии направлены на создание конкурентного преимущества в каждом из независимых стратегических подразделений организации.

Стратегии функционального уровня связаны с такими функциональными сферами организации как производственные процессы, маркетинг, финансовые и человеческие ресурсы, исследования и разработки и др.

### **1.5.2 Типовые задания и задачи**

*Типовые задания:*

1 Изобразите иерархическую структуру стратегий для машиностроительной организации, расположив на соответствующих уровнях примеры корпоративной, деловых и функциональных стратегий.

2 Прочитайте информацию с сайта о деятельности ОАО «Завод бурового оборудования» и определите, какие стратегии оно использует, аргументируя свою точку зрения цитатами с сайта.

3 Приведите примеры стратегических альтернатив для любого предприятия машиностроительного комплекса.

4 Постройте матрицу стратегических соответствий с использованием

стратегических альтернатив и с ее помощью осуществите выбор наилучшего варианта стратегии.

5 Составьте списки основных внешних и внутренних факторов, воздействующих на появление кризисных ситуаций в организации пищевой промышленности, которые должны быть использованы для разработки антикризисной стратегии. Есть ли общие для представленных организаций?

*Типовые задачи:*

1 Центром стратегического планирования агропромышленной холдинговой компании были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий (таблица 13), при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально-экономическая ситуация и уровень конкуренции.

Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределенности, используя критерий Лапласа.

Таблица 13 – Предполагаемые значения прибыли для четырех стратегий развития организации при возможных состояниях внешней среды

В тыс. у.е.

Стратегии (R)	Состояние экономики			
	стабильное	нестабильное	предкризисное	дефолт
R <sub>1</sub> – открытие консервного завода	123	112	119	98
R <sub>2</sub> – увеличение объемов производства колбасных изделий	193	179	144	120
R <sub>3</sub> – объединение с убыточным предприятием, производящим мясную продукцию	174	153	132	126
R <sub>4</sub> – открытие собственной торговой сети магазинов	120	127	122	136

2 Сельскохозяйственное предприятие занимается производством продукции растениеводства (зернового направления), в последние годы организация терпит постоянные убытки. Руководством хозяйства были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий (таблица 14), при этом учитывались возможные состояния экономики.

Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределенности, используя критерий Вальда.

Таблица 14 – Предполагаемые значения прибыли для четырех стратегий развития организации при возможных состояниях внешней среды

В тыс. у.е.

Стратегия $R_i$	Прибыль в зависимости от состояния $S_i$ , $V_{ij}$ , тыс. у.е.			
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$
$R_1$ – продажа складских помещений	80	130	220	260
$R_2$ – сдача в аренду земельных угодий	324	288	263	291
$R_3$ – снижение цены на пшеницу с целью быстрой реализации и получения прибыли	252	199	170	189
$R_4$ – сокращение расходов на реализацию продукции	120	182	143	154

3 Для организации, которая занимается производством молочной продукции, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий (таблица 15), при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально-экономическая ситуация и уровень конкуренции.

Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределенности, используя критерий Гурвица, где  $\alpha = 0,5$ .

Таблица 15 – Предполагаемые значения прибыли для четырех стратегий развития организации при возможных состояниях внешней среды

В тыс. у.е.

Стратегии (R)	Социально-экономическая ситуация			
	стабильная	стабильная	нестабильная	нестабильная
	Уровень конкуренции			
	слабый ( $S_1$ )	сильный ( $S_2$ )	слабый ( $S_3$ )	сильный ( $S_4$ )
1	2	3	4	5
$R_1$ – открытие цеха по производству мороженого	112	95	120	85

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
R <sub>2</sub> – увеличение сбыта продукции путем выхода на рынки ближнего зарубежья	69	85	76	80
R <sub>3</sub> – улучшение дизайна упаковки и усовершенствование качества производимой продукции	132	89	121	71
R <sub>4</sub> – заключение долгосрочных договоров с иностранными инвесторами	168	67	154	90

4 Используя модель «7S», составьте перечень факторов внутренней среды организации, если для реализации была выбрана стратегия:

- а) лидерства по издержкам;
- б) дифференциации продукции путем повышения ее качества;
- в) горизонтальной интеграции;
- г) диверсификации.

5 Используя метод анализа воздействующих сил, изобразите силовое поле для организации, если для реализации была выбрана стратегия:

- а) лидерства по издержкам;
- б) дифференциации продукции путем повышения ее качества.

Определите потребность в организационных изменениях, необходимых для реализации стратегии, и дайте рекомендации по их осуществлению.

### 1.5.3 Вопросы для собеседования

- 1 Корпоративная стратегия организации.
- 2 Бизнес-стратегии организации в контексте различных отраслей.
- 3 Функциональные стратегии организации.

#### 1.5.4 Тестовые задания

1 Общие конкурентные стратегии организации М. Портера:

- а) интеграция;
- б) диверсификация;
- в) концентрированный рост;
- г) лидерство по издержкам;
- д) рост;
- е) дифференциация;
- ж) сокращение масштабов;
- з) фокусирование.

2 Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это:

- а) бизнес-единица, имеющая собственную стратегию;
- б) стратегически важная зона хозяйствования;
- в) подразделение основного производства;
- г) новый, потенциально прибыльный вид бизнеса корпорации.

3 Стратегия роста организации за счет приобретения контроля над структурами, находящимися между ней и конечными потребителями продукции, называется:

- а) вперед идущей вертикальной интеграцией;
- б) обратной вертикальной интеграцией;
- в) квазиинтеграцией;
- г) полной интеграцией.

4 К стратегиям развития организации относятся стратегии:

- а) роста;
- б) функционирования;
- в) умеренного роста;
- г) экспорта;
- д) создания совместных предприятий;
- е) сокращения масштабов;

ж) комбинированная стратегия.

5 Комбинированная стратегия развития организации представляет собой сочетание стратегий:

а) интеграции и диверсификации;

б) роста, ограниченного роста и сокращения масштабов;

в) лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования.

## **2 Индивидуальные творческие задания по дисциплине**

### **2.1 Методические рекомендации по выполнению творческого задания**

Результат выполнения творческого задания состоит из текстовой части, которая оформляется в виде пояснительной записки.

Объем пояснительной записки должен составлять 10-15 страниц машинописного текста.

Пояснительная записка должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- основную часть;
- список использованных источников;
- приложения.

Текст основной части могут составлять разделы и подразделы.

Работа должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития организации, обладать практической значимостью, а результаты исследований, проведенных в ходе написания работы, должны отражать добросовестность обучающегося в использовании данных отчетности и опубликованных материалов других авторов.

### **2.2 Темы творческих заданий**

1 Влияние факторов внешней среды на разработку корпоративной стратегии организации.

2 Оценка уровня конкурентоспособности организации на основе методов конкурентного анализа.

3 Оценка стратегического потенциала организации.

4 Комплексное исследование рынка как основа разработки маркетинговой

стратегии организации.

5 Разработка конкурентной стратегии организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон.

6 Разработка конкурентной стратегии организации на основе анализа динамики издержек.

7 Применение портфельных моделей для анализа и выбора стратегии организации.

8 Стратегический анализ бизнес-единицы организации.

9 Анализ кадрового потенциала как основа стратегии организации.

10 Анализ текущей стратегии организации.

11 Анализ структуры управления организацией для решения стратегических задач.

12 Применение инструментов стратегического анализа для разработки стратегии организации.

13 Современный стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.

14 Подходы к определению источников конкурентных преимуществ организации.

15 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии организации.

16 Определение ключевых компетенций организации.

17 Современный стратегический анализ диверсифицированной организации.

18 Методы портфельного анализа организации.

19 Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии организации.

20 Стратегический анализ потребителей организации.

21 Стратегический анализ конкурентов организации.

22 Роль информации и информационных технологий в стратегическом анализе.

23 Анализ организационной культуры как фактор реализации стратегии.

- 24 Современные методы анализа макросреды организации.
- 25 Анализ взаимосвязи основных функциональных стратегий организации.
- 26 Модель М. Портера в разработке стратегии организации.
- 27 Определение стратегических альтернатив на основе SWOT-анализа.
- 28 Современные методы исследования внутренней среды организации.
- 29 Стратегический анализ развития производства в организации.
- 30 Комплексная оценка бизнеса и перспектив развития организации.
- 31 Разработка финансовой стратегии организации.
- 32 Стратегия формирования и прогнозирование финансовых результатов организации.
- 33 Стратегический анализ финансового состояния организации.
- 34 Стратегический анализ деловой активности организации.
- 35 Стратегический анализ устойчивости финансово-хозяйственной деятельности организации.

### **3 Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

#### **3.1 Основная литература**

1 Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры [Электронный ресурс] / Н.А. Казакова. – 2-е изд., пер. и доп. – Электрон. текстовые дан. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 386 с. – ISBN 978-5-534-00652-0. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/sovremennuyu-strategicheskiy-analiz-413109>.

2 Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1003258>.

#### **3.2 Дополнительная литература**

1 Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление: бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Д.А. Аакер. – 6-е междунар. изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

2 Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – Электрон. текстовые дан. – Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=363457>.

3 Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – Электрон. текстовые дан. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=424025>.

4 Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие для студентов ВУЗов / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 320 с.

5 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика

проведения: монография / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 144 с.

6 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: учебное пособие для ВУЗов / М.А. Вахрушина. – 6-е изд., испр. – М.: Омега - Л, 2010. – 400 с.

7 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. / Х. Виссема. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.

8 Грант, Р. Современный стратегический анализ = Contemporary strategy analysis: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Р. Грант. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 539 с.

9 Иванов, Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика) / Л.Н. Иванов. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2013. – 177 с.

10 Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А.М. Илышев, Н.Н. Илышева, Т.С. Селевич. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2010. – 480 с.

11 Корнев, Г.Н. Системный анализ: учебник / Г.Н. Корнев, В.Б. Яковлев. – Электрон. текстовые дан. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 308 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=538715>.

12 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Электрон. текстовые дан. – ИНФРА-М, 2012. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=237339>.

13 Негашев, Е.В. Аналитическое моделирование финансового состояния компании: монография / Е.В. Негашев. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 186 с.

14 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: КноРус, 2011. – 496 с.

15 Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2007. – 656 с.

16 Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко; под ред. В.Н. Попова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2015. – 298 с. – ISBN 978-5-406-04060-7.

17 Поташева, Г.А. Синергетический подход к управлению: монография / Г.А. Поташева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 160 с. – ISBN 978-5-16-004843-7.

18 Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 382 с.

### **3.3 Периодические издания**

1 Вопросы экономики: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

2 Маркетинг в России и за рубежом: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

3 Менеджмент в России и за рубежом: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

4 Проблемы теории и практики управления: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

5 Справочник экономиста: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

6 Бухгалтерский учет: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

7 Управленческий учет: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

8 Главбух: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

9 Экономический анализ: теория и практика: журнал. – М.: Агентство «Роспечать».

10 Аудит и финансовый анализ: журнал. – М.: ООО «ДСМ Пресс».

### **3.4 Интернет-ресурсы**

1 biblioclub.ru – ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

2 biblio-online.ru – ЭБС «Электронная библиотека «Издательство

«Юрайт».

3 rsl.ru – электронная библиотека РГБ.

4 e.lanbook.com – ЭБС «Электронная библиотека «Издательство «Лань».

5 elibrary.ru – научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

6 ibooks.ru – электронная библиотечная система учебной и научной литературы.

7 znanium.com – ЭБС «Электронная библиотечная система «znanium.com».

8 rucont.ru – ЭБС «Межотраслевая электронная библиотека «Руконт».

9 cyberleninka.ru – Научная электронная библиотека «КиберЛенинка».

10 www.gks.ru – Федеральная служба государственной статистики.

11 orenstat.gks.ru – Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области.