

Министерство образования и науки 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 38.04.01 Экономика

Оренбург
2018

УДК 657.6(076.5)
ББК 65.053я7
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, 2018. – 34 с.

Методические указания включают: основные требования и тематику контрольных работ; рекомендации по содержанию контрольной работы, использованию учебной литературы и других источников информации.

Методические указания предназначены для выполнения контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» для обучающихся заочной формы по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

УДК 657.6(076.5)
ББК 65.053я7

© Цыганова И.Ю., 2018
© ОГУ, 2018

Содержание

Введение	4
1 Основные требования к контрольной работе	10
2 Выбор темы теоретического раздела контрольной работы	11
3 Общие сведения о содержании и оформлении контрольной работы	14
4 Содержание основной части контрольной работы.....	15
4.1 Введение.....	15
4.2 Теоретический раздел.....	16
4.3 Практический раздел.....	17
4.4 Заключение.....	25
5 Рецензия руководителя контрольной работы	26
6 Защита контрольной работы.....	27
7 Литература, рекомендуемая для выполнения контрольной работы.....	29
7.1 Нормативно-правовое обеспечение.....	29
7.2 Основная и дополнительная литература.....	31
7.3 Периодическая литература.....	31
7.4 Интернет-ресурсы.....	34

Введение

Содержание дисциплины «Стратегический анализ» строится исходя из требуемого уровня базовой подготовки магистров в области управленческого учета и контроллинга.

Конечная цель изучения дисциплины «Стратегический анализ» заключается в формировании у магистров 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 магистрам экономики.

В системе подготовки магистров по направлению 38.04.01 Экономика дисциплина «Стратегический анализ» относится к дисциплинам по выбору 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 магистров по направлению 38.04.01 Экономика.

Выполнение контрольной работы по дисциплине «Стратегический

анализ» включает следующие этапы:

- ознакомление с основными требованиями, предъявляемыми к контрольной работе;
- выбор и закрепление варианта и, соответственно, темы контрольной работы;
- подбор и изучение учебной литературы и других источников информации по теме контрольной работы;
- написание и оформление контрольной работы;
- подготовка контрольной работы к защите;
- защита контрольной работы.

Требования к входным результатам обучения, необходимым для освоения дисциплины «Стратегический анализ», определены дисциплиной «Макроэкономика (продвинутый курс)».

Процесс написания контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с образовательной программой высшего образования по данному направлению подготовки:

- 1 ОК-1. Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.
- 2 ОПК-3. Способность принимать организационно-управленческие решения.
- 3 ПК-1. Способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований.
- 4 ПК-8. Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.
- 5 ПК-9. Способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов.

В результате выполнения контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» магистры должны:

1 Знать:

- основные компоненты и этапы стратегического управления, концепции стратегического управления, содержание функций стратегического управления, условия использования аналитических инструментов стратегического управления, особенности организации деятельности консультанта в сфере общего и стратегического управления;

- 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;

- роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии;

- основные элементы процесса стратегического управления и альтернативные стратегии развития;

- 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 цели развития организации, применять методы анализа и прогнозирования развития бизнес-среды и внутренней среды организации;
- разрабатывать модель развития организации, определять конкурентные позиции организации, делать обоснованные выводы и принимать управленческие решения;
- разрабатывать программу управленческого консультирования в сфере общего и стратегического управления;
- 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 в сегменте, выбор широты охвата сегментов;
- использовать результаты анализа конкурентов и анализа сегментации для формулировки стратегии;
- 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;
- управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку стратегии на основе современных методов и передовых научных достижений;
- проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами;
- 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

организации;

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации 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:

- технологиями стратегического анализа и организационно-экономического обоснования стратегии организации;

- 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;

- 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, контрольная работа по дисциплине «Стратегический анализ»:

- позволит изучить отечественный и зарубежный опыт в области

организации и проведения стратегического анализа;

- научит 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;

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

1 Основные требования к контрольной работе

Контрольная работа по дисциплине «Стратегический анализ» выполняется в соответствии с учебным планом подготовки магистров по направлению 38.04.01 Экономика с целью систематизации и закрепления, полученных в ходе теоретического обучения знаний по управленческому учету и контроллингу. При этом реализуются навыки самостоятельной работы с учебной литературой и другими источниками информации, способности к творческому мышлению и решению учетно-аналитических проблем, возникающих в ходе осуществления практической работы в современных условиях.

Выполнение контрольной работы служит проверкой освоения обучающимися дисциплины «Стратегический анализ», их способности самостоятельно анализировать и разрабатывать предложения по повышению эффективности учетно-аналитического обеспечения деятельности организации.

Текст основной части контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» состоит из двух разделов: теоретического и практического. При этом контрольная работа должна:

- быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития организации;
- содержать теоретический раздел и практический раздел, посвященный выполнению заданий и решению задач с разработкой рекомендаций и мероприятий по повышению эффективности учетно-аналитического обеспечения деятельности организации;
- обладать практической значимостью, т.е. результаты исследований, проведенных в ходе написания контрольной работы, должны иметь прикладное значение и рекомендоваться к использованию в организациях;
- отражать добросовестность обучающегося в использовании данных отчетности организаций и опубликованных материалов других авторов.

2 Выбор темы теоретического раздела контрольной работы

Выбор темы теоретического раздела контрольной работы осуществляется по предложенному перечню. В случае если обучающийся желает выполнить контрольную работу по теме, не включенной в приложенную тематику, а также частично изменить название предлагаемой темы, ему необходимо согласовать данный вопрос с руководителем.

При выборе темы теоретического раздела контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» обучающемуся следует руководствоваться следующими положениями:

- научный и практический интерес (относится, прежде всего, к обучающимся, которые продолжительное время собирали и обрабатывали материал по той или иной проблеме);

- тема контрольной работы, по которой обучающийся может наиболее полно собрать материал, и/или широко использовать практику работы организации.

По одной теме не могут выполнять контрольные работы несколько обучающихся, даже если круг рассматриваемых вопросов различен.

Перечень рекомендуемых тем теоретического раздела контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ»:

- 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 его 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 Общие сведения о содержании и оформлении контрольной работы

Выполнение контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» предполагает, что магистры могут закрепить теоретические знания, умения и навыки в области управленческого учета и контроллинга.

Контрольную работу следует оформлять по СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Объем контрольной работы должен составлять 15-20 страниц.

Контрольная работа должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- теоретический раздел;
- практический раздел;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Титульный лист является первым листом контрольной работы. Его оформление должно соответствовать СТО 02069024.101-2015.

В конце основного текста контрольной работы приводится список источников, использованных при ее выполнении – не менее 10.

Приложения оформляют как продолжение работы на последующих листах в порядке ссылок на них в тексте:

- справочными могут быть – графический материал, таблицы, расчеты и т.д.;

- рекомендуемые – оформляются как пояснения к разработанным мероприятиям по повышению эффективности учетно-аналитического обеспечения деятельности организации.

4 Содержание основной части контрольной работы

Содержание основной части контрольной работы должно отвечать требованиям кафедры экономического управления организацией. Основная часть работы включает разделы (теоретический и практический), последовательно и логично раскрывающие содержание исследования.

В теоретической части работы рекомендовано три раздела. Количество подразделов и пунктов строго не регламентируется. Однако в зависимости от темы исследования количество разделов работы, подразделов и пунктов в каждом разделе может быть уточнено и согласовано обучающимся и руководителем.

Основная часть отражает теоретическое обоснование и состояние изучаемой проблемы, содержание и результаты выполненной работы.

Рекомендуется придерживаться следующего содержания основной части контрольной работы.

4.1 Введение

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, исходя из роли соответствующей экономической категории в учетно-аналитическом обеспечении деятельности организации.

Далее определяются цель и задачи, подлежащие решению в ходе написания контрольной работы, и указывается предмет исследования – тот или иной аспект деятельности организации, явление, которое подлежит исследованию.

Особое внимание следует обратить на методологию и методики исследования.

Методология исследования – это основные положения теории и специальные методы научного познания. К ним относятся диалектический метод, математические и статистические методы анализа, социологические опросы, наблюдение и т.п.

В итоге определяется практическая значимость – возможность применения полученных результатов исследования в деятельности организации.

Введение целесообразно доработать после выполнения основной части работы, т.к. в данном случае появляется возможность более точно и ясно определить актуальность темы, цель и задачи исследования, отразить собственные подходы к их решению.

Объем введения – 1-2 страницы машинописного текста.

4.2 Теоретический раздел

Этот раздел выполняется ввиду признания целесообразности выделения обзора литературы по теории исследуемого вопроса в самостоятельный раздел.

Целесообразно начинать изложение рассматриваемой темы с оценки степени ее изученности, рассмотреть вопросы, которые к настоящему времени теоретически и практически решены, а также дискуссионные, с различных точек зрения, освещаемые в специальной экономической литературе. При этом следует высказать собственную точку зрения и обосновать ее.

Большое значение имеет правильная трактовка используемых понятий, их точность и научность. Употребляемые термины должны быть общепринятыми, либо приводиться со ссылкой на автора.

В разделе дается обзор зарубежной и современной отечественной литературы по теме. В процессе подбора и изучения имеющихся литературных источников по рассматриваемой теме необходимо найти сходства и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу. Можно перечислить нормативно-правовые акты и возможные внутренние (локальные) документы (положения, инструкции, регламенты и др.), определяющие методику/технологии стратегического анализа в организации.

Объем раздела – 50-55% от общего объема контрольной работы.

4.3 Практический раздел

Количество вариантов практического раздела контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» - 10 (таблица 1).

Таблица 1 – Выбор варианта контрольной работы обучающимися

Номер варианта контрольной работы	Буквы, с которых начинаются фамилии обучающихся
Вариант № 1	А, М, У
Вариант № 2	Б, Н, Ф
Вариант № 3	В, О, Х
Вариант № 4	Г, П, Ц
Вариант № 5	Д, Р, Ч
Вариант № 6	Е, Ё, Ш
Вариант № 7	Ж, З, Щ
Вариант № 8	И, Й, Э
Вариант № 9	К, С, Ю
Вариант № 10	Л, Т, Я

Перечень заданий для практического раздела контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ»:

Вариант № 1

Задание 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?

Задание 2

1 Используя метод GAP-анализа, выполните прогноз динамики продаж продукции машиностроительного 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	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
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.

Вариант № 2

Задание 1

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

Факторы внешней и внутренней среды машиностроительного завода: климат, сеть автодорог, стратегия, производимая продукция, техника, научно-технический прогресс, степень изношенности машинного парка, рыночная конъюнктура, источники ресурсов, хищения произведенной продукции, экологическая ситуация, персонал.

Задание 2

По словесной формулировке составить экономико-математическую модель транспортной задачи.

В организации имеются три 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 3. В этой таблице также указаны данные выхода навоза с каждой фермы и потребность в органических удобрениях.

Таблица 3 – 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.

Вариант № 3

Задание 1

Составьте матрицы возможностей и угроз для:

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

Задание 2

На основе предложенной информации (таблица 4) постройте кривую жизненного цикла организации, выделите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации, выявите диапазон кризисных состояний хозяйствующего субъекта, дайте рекомендации по повышению жизнеспособности организации.

Вариант № 4

Задание 1

Проведите PEST-анализ для машиностроительной организации,

занимающейся производством оборудования для электроэнергетических компаний.

Таблица 4 – 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

Задание 2

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 5.

Таблица 5 – 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

Вариант № 5

Задание 1

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

Задание 2

Проанализировать фактические данные динамического ряда. 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 (таблица 6). Определить зависимость урожайности озимой пшеницы от балльной оценки качества земли x .

Таблица 6 – Данные динамического ряда

Номер участка	Балл оценки земли	Урожайность озимой пшеницы, ц/га
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
8	37	27,6
9	35	23,0
10	40	29,4

Вариант № 6

Задание 1

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

Задание 2

Используя модель пяти сил М. Портера, оцените ситуацию и перспективы развития бизнеса машиностроительной организации в отраслях ее деятельности

на основе, предложенной в таблице 7 информации.

Таблица 7 – 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

Вариант № 7

Задание 1

Используя методику расчета интегрального КФУ, оцените конкурентоспособность любой организации и определите, какими конкурентными преимуществами она обладает.

Задание 2

Постройте карту стратегических групп конкурентов для одного из рынков: цемента, асфальта и битумов и железобетонных изделий. Исходные данные для построения карты соберите самостоятельно с помощью сети Интернет и осуществляя наблюдения в различных организациях. Для сбора информации можете воспользоваться формой таблицы 8.

Таблица 8 – Характеристика конкурентов

Характеристики	Конкуренты						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Цена, руб./ед. (или высокая, средняя, низкая)							
2 Затраты на рубль товарной продукции, коп. / руб. (или низкие, средние, высокие)							

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8
3 Качество в баллах (или высокое, среднее, низкое)							
4 Ассортимент (широкий, умеренный, узкий)							
5 Вертикальная интеграция (высокая, низкая)							

Вариант № 8

Задание 1

Проведите стратегический анализ методами SWOT и TOWS и разработайте стратегии для любой организации.

Задание 2

На основе информации, приведенной в таблице 9, рассчитайте показатель привлекательности разных стратегических зон хозяйствования и расположите стратегические зоны хозяйствования в порядке убывания привлекательности.

Таблица 9 – 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_1	0,3	0,2	0,4	0,3	0,5
k_2	0,1	0,1	0,3	0,5	0,2
k_3	0,5	0,4	0,1	0,1	0,2
k_4	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1

Вариант № 9

Задание 1

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

Задание 2

На основе информации таблицы 10 постройте зависимость показателя

прироста дохода на капитал (RD) от стратегических вложений в СЗХ (I), определите критическую точку и точку оптимального объема.

Таблица 10 – 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

Вариант № 10

Задание 1

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

Задание 2

Используя информацию о деятельности машиностроительной организации, представленную в таблице 11, необходимо, методом анализа продуктового портфеля, предложенным 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, %
Инверторы	720	1000	12
Преобразователи	545	350	25
ШУОТ	100	280	19
Стабилизаторы	16	10	8
СВП	200	700	5
АБП	450	350	12
Выпрямители	35	10	13
НКУ	80	20	4,5

При написании второго раздела контрольной работы, обучающиеся

должны показать умение самостоятельно анализировать фактологический материал, собранный в организации, обобщать его, выявлять проблемы и формулировать выводы. Содержание второго раздела работы можно иллюстрировать таблицами, рисунками (схемами и диаграммами) и другими материалами, которые размещают по тексту работы или в виде приложений.

Объем раздела – 45-50 % от общего объема контрольной работы.

4.4 Заключение

В заключении обобщаются и излагаются основные выводы и предложения, вытекающие из содержания контрольной работы. Предложения должны иметь практическую значимость и обоснованность, четкую конкретную формулировку.

В данном разделе не рекомендуется вновь повторять актуальность темы, излагать теоретические положения общего характера. Не рекомендуется также формулировать предложения в виде лозунгов: улучшить организацию производства, разработать стратегию и т.п.

Объем заключения – 1-2 страницы машинописного текста.

5 Рецензия руководителя контрольной работы

После получения контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» руководитель составляет письменную рецензию.

В рецензии руководитель контрольной работы оценивает:

- 1) степень исследования теоретических положений темы;
- 2) степень проработки практического раздела;
- 3) наличие и действенность рекомендаций по повышению эффективности учетно-аналитического обеспечения деятельности организации;
- 4) степень соответствия списка использованных источников требованиям ГОСТ 7.1-2003, ГОСТ 7.82-2001.

Рецензия руководителя контрольной работы подписывается с указанием, должности, ученой степени и звания.

6 Защита контрольной работы

Обучающийся получив положительную рецензию на контрольную работу по дисциплине «Стратегический анализ» от руководителя должен подготовить доклад, в котором кратко и четко изложить ее основные положения. Важно не только написать качественную работу, но и уметь защитить ее, так как высокая оценка руководителя может быть снижена из-за плохой защиты.

В докладе для защиты следует отметить:

- чем руководствовался обучающийся при исследовании темы;
- что являлось предметом исследования;
- какие результаты получены;
- каковы основные выводы.

Доклад должен быть кратким, содержательным, точным, формулировки обоснованными и лаконичными.

Защита контрольной работы по дисциплине «Стратегический анализ» происходит на кафедре экономического управления организацией. По окончании доклада руководитель задает обучающемуся вопросы, которые могут относиться к теме контрольной работы или другим темам изучаемой дисциплины.

Оценивается контрольная работа по 2-х балльной системе:

1 «Зачтено»:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям; работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной; проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично; в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы и рисунки;

- оформление работы соответствует требованиям; содержание работы в целом соответствует заявленной теме; работа актуальна, написана самостоятельно; теоретические положения сопряжены с практикой;

представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию; практические рекомендации обоснованы; приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями теории;

- оформление работы соответствует требованиям; имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме; нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью; в работе не полностью использованы необходимая для раскрытия темы учебная литература, нормативные документы, а также материалы исследований; теоретические положения слабо увязаны с управленческой практикой.

2 «Не зачтено»: оформление работы не соответствует требованиям; содержание работы не соответствует ее теме; работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений; работа носит умозрительный и (или) компилятивный характер; предложения автора четко не сформулированы.

После защиты контрольная работа сдается руководителем в архив кафедры экономического управления организацией.

7 Литература, рекомендуемая для выполнения контрольной работы

7.1 Нормативно-правовое обеспечение

1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая; действующая редакция от 29.12.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая; действующая редакция от 19.02.2018. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3 Российская Федерация. Законы. Об акционерных обществах: Федеральный закон № 208-ФЗ; действующая редакция от 31.12.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4 Российская Федерация. Законы. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон № 39-ФЗ; действующая редакция от 26.07.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5 Российская Федерация. Законы. Об иностранных инвестициях в Российской Федерации: Федеральный закон № 160-ФЗ; действующая редакция от 18.07.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6 Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон № 14-ФЗ; действующая редакция от 31.12.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7 Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете: Федеральный закон № 402-ФЗ; действующая редакция от 31.12.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8 Российская Федерация. Законы. О науке и государственной научно-технической политике: Федеральный закон № 127-ФЗ; действующая редакция от 23.05.2016. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9 Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего

предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон № 209-ФЗ; действующая редакция от 27.11.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10 Российская Федерация. Законы. О финансовой аренде (лизинге): Федеральный закон № 164-ФЗ; действующая редакция от 16.10.2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11 Бухгалтерская отчетность организации: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 4/99; действующая редакция от 08.11.2010. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

12 Доходы организации: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 9/99; действующая редакция от 06.04.2015. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

13 Информация по сегментам: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 12/10; действующая редакция от 08.11.2010. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

14 Учет материально-производственных запасов: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 5/01; действующая редакция от 16.05.2016. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

15 Учетная политика организации: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 1/08; действующая редакция от 28.04.2017. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

16 Учет нематериальных активов: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 14/07; действующая редакция от 16.05.2016. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

17 Учет основных средств: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 6/01; действующая редакция от 16.05.2016. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

18 Расходы организации: положение по бухгалтерскому учету: ПБУ 10/99; действующая редакция от 06.04.2015. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

19 Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета: утверждены Экспертно-консультативным советом по

вопросам управленческого учета при Минэкономразвития и торговли России от 22.04.2002 № 4. – Режим доступа: <http://cma.org.ru>.

20 Основные положения по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на промышленных предприятиях: утверждены 01.01.1971. – Режим доступа: <http://www.bestpravo.ru>.

7.2 Основная и дополнительная литература

1 Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление: бизнес-стратегии для успешного менеджмента [Текст] / 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 [Текст] / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 320 с.

5 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: монография [Текст] / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 144 с.

6 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / 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. [Текст] / 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» [Текст] / Р. Грант. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 539 с.

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

10 Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России [Текст] / 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 Негашев, Е.В. Аналитическое моделирование финансового состояния компании: монография / Е.В. Негашев. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 186 с.

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

14 Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: учебник [Текст] / Н.С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2007. – 656 с.

15 Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» [Текст] / 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.

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

17 Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080507.65 «Менеджмент организации» [Текст] / Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 382 с.

7.3 Периодическая литература

- 1 Вопросы экономики. – Режим доступа: <http://www.vopreco.ru>.
- 2 Маркетинг в России и за рубежом. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru>.
- 3 Международный бухгалтерский учет. – Режим доступа: <http://www.fin-izdat.ru>.
- 4 Менеджмент в России и за рубежом. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
- 5 Проблемы прогнозирования. – Режим доступа: <https://ecfor.ru>.
- 6 Проблемы теории и практики управления. – Режим доступа: <http://www.uptp.ru>.
- 7 Проблемы управления. – Режим доступа: <http://pu.mtas.ru>.
- 8 Российский экономический журнал. – Режим доступа: <http://www.re-j.ru>.
- 9 Управление компанией. – Режим доступа: <http://www.zhuk.net>.
- 10 Управленческий учет. – Режим доступа: <http://www.upruchet.ru>.
- 11 Финансы. – Режим доступа: <http://www.finance-journal.ru>.
- 12 Финансы и кредит. – Режим доступа: <http://www.fin-izdat.ru>.
- 13 ЭКО. – Режим доступа: <http://ecotrends.ru>.
- 14 Экономика и жизнь. – Режим доступа: <https://www.eg-online.ru>.
- 15 Экономика и предпринимательство. – Режим доступа: <http://www.intereconom.com>.
- 16 Экономика и управление. – Режим доступа: <http://emj.spbume.ru>.
- 17 Экономист. – Режим доступа: <http://www.economist.com.ru>.
- 18 Экономическая политика. – Режим доступа: <http://ecpolicy.ru>.
- 19 Экономические стратегии. – Режим доступа: <http://www.inesnet.ru>.
- 20 Экономический анализ: теория и практика. – Режим доступа: <http://www.fin-izdat.ru>.

7.4 Интернет-ресурсы

1 Министерство промышленности и торговли России. – Режим доступа: <http://minpromtorg.gov.ru>.

2 Министерство финансов России. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.

3 Министерство экономического развития России. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru>.

4 Федеральная налоговая служба России. – Режим доступа: <https://www.nalog.ru>.

5 Федеральная служба государственной статистики России. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

6 Российский союз промышленников и предпринимателей. – Режим доступа: <http://рспп.рф>.

7 Портал Правительства Оренбургской области. – Режим доступа: <http://www.orenburg-gov.ru>.

8 Информационно-правовой портал «Гарант.Ру». – Режим доступа: <http://www.garant.ru>.

9 КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10 Российская государственная библиотека. – Режим доступа: <http://rsl.ru>.