

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

**Новороссийский филиал Финуниверситета  
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**Современный стратегический анализ**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность: Корпоративное управление

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

**Новороссийск 2019**

Составитель: к.э.н., доцент Л.А. Четошникова

Рекомендованы решением кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» протокол № 1 от 28.08.2019 г.

Методические рекомендации к составлены в соответствии с ОС ВО Финуниверситета по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Финансового университета при Правительстве РФ № 2325/о от 26 декабря 2017 года.

Изучение дисциплины должно способствовать развитию у обучающихся стремления к творческому мышлению, к овладению навыками самостоятельной работы современными информационными технологиями.

## Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Изучение дисциплины включает самостоятельную внеаудиторную работу студентов, которая представляет собой важнейшую составляющую процесса обучения и может быть определена как творческая деятельность студентов, направленная на закрепление полученных знаний, приобретение новых навыков и формирование компетенций.

Целями данной формы работы являются:

- систематическое изучение дисциплины в течение семестра, направленное на закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, формирование компетенций;
- подготовка к занятиям;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске новой информации.

К числу основных форм самостоятельной внеаудиторной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка докладов;
- решение ситуационных и расчетных задач;
- работа со справочными системами, эконометрическими и информационными базами, а также с научными материалами;
- выполнение контрольной работы.

## Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1.</b> Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. 2. Типология инструментов стратегического анализа.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

<p><b>Тема 2.</b> Обоснование стратегических решений</p>	<p>1. Использование теории игр для обоснования стратегических решений 2. Реальные опционы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций; <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Тема 3.</b> Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ</p>	<p>1. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. 2. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. 3. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>
<p><b>Тема 4.</b> Анализ внутренней среды</p>	<p>1. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры. 2. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. 3. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>

	<p>4. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г.Хамел и К.К. Прахалад.</p> <p>5. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров.</p>	
<p><b>Тема 5.</b> Анализ конкурентного преимущества</p>	<p>1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE–анализ).</p> <p>2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.</p> <p>3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шиба и К.Исикава.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>
<p><b>Тема 6.</b> Стратегический портфельный анализ.</p>	<p>1. Портфельный куб</p> <p>2. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>

## Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерная тематика контрольных работ (по вариантам)

#### Вариант 1. Анализ отраслевой структуры

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структурах на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.
2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.
3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.
4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого:
  - определите стратегически значимые переменные для сегментации (при этом необходимо объединить переменные тесно коррелирующие друг с другом)
  - постройте матрицу сегментации (например табл.1)

Продукция / регионы	Северная Америка	Западная Европа	Восточная Европа	Азия	Латинская Америка	Африка	Австралия
Автомобили класса люкс							
Седаны среднего размера							
Автомобили универсалы							
Спортивные автомобили							
Гибридные автомобили							

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам
- определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте
- выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов.

Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.

5. Проведите прогнозирование поведения конкурентов по схеме Портера (рис. 1):

- нынешняя стратегия конкурентов;
- цели конкурентов;
- предпосылки конкурентов относительно отрасли;
- ресурсы и способности конкурента.



Рис. 1. Структура анализа конкурентов

6. Проанализируйте стратегические группы в отрасли и постройте карту стратегических групп.

### Вариант 2. Анализ стратегических групп

Анализ стратегических групп – это подраздел отраслевого анализа, который

изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли. Карта стратегической группы отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

### **Вариант 3. Анализ ресурсов и способностей**

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:
  - как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
  - как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?
5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно



задействовать для достижения целей выбранной компании.

8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

#### **Вариант 4. Анализ конкурентного преимущества**

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам написания контрольной работы, подготовки докладов.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- выполнение тестовых и контрольных заданий по пройденным темам и обсуждение результатов;
- участие в дискуссии по наиболее актуальным темам дисциплины;

- подготовка докладов и устных сообщений по отдельным вопросам с последующей оценкой выступления группой;

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.