

**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: Финансовый маркетинг

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Новороссийск 2021

Составитель: к.э.н., доцент Т.Г. Марцева

Рекомендованы решением кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» протокол № 1 от 26.08.2021 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.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине»

Формы внеаудиторной самостоятельной работы

Лекции по дисциплине «Современный стратегический анализ» (10 часов) носят установочный характер. В лекциях дается обобщенное представление о темах дисциплины, рассматриваются ключевые проблемы различных тем, формулируются основные вопросы и задачи, выносимые на практические и семинарские занятия, а также на самостоятельную проработку студентами.

Самостоятельная работа включает также подготовку к практическим и семинарским занятиям, выполнение заданий по решению типовых задач, рассматриваемых на практических занятиях.

Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

Примерные вопросы промежуточного тестирования

Задание 1

Основная задача стратегического анализа - это...

- выявление ключевых факторов успеха
- обеспечение дохода консультанту
- выявление факторов риска, оказывающих влияние на бизнес
- разработка плана реализации стратегии
- разработка стратегического плана

Задание 2

При кризисном состоянии бизнеса стратегический анализ.

- необходим
- не нужен, так как он помогает понять бизнес в любой ситуации
- не нужен, он необходим только в случае успешного развития бизнеса
- необходим на стадии разработки бизнес - плана
- проведение стратегического анализа необязательно

Задание 3

Направлениями стратегического анализа являются.

- анализ работы отдела маркетинга
- анализ работы отдела кадров
- анализ выполнения плана реализации за квартал
- анализ выполнения плана реализации за месяц
- анализ потребителей

Заключительным этапом стратегического анализа является.

- сбор информации
- мотивация проведения стратегического анализа
- использование результатов стратегического анализа
- разработка стратегического плана
- определение текущей стратегической платформы

Задание 5

Стратегический анализ - это...

- систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних

условиях

- активная трансформация компании из фактического положения в желаемое состояние
 - оценка потенциала развития бизнеса
 - переход от текущей ситуации к желаемому состоянию
 - разработка стратегического плана развития бизнеса

Задание 6

Системный подход к анализу внешней среды означает.

- анализ всех условий и факторов развития бизнеса в их совокупности и взаимосвязи
 - выявление проблем
 - определение приоритетных направлений развития бизнеса
 - разработку стратегического профиля
 - разработку системы сбалансированных показателей

Задание 7

К этапам внутреннего анализа бизнеса относятся.

- анализ цепочки ценностей
- коучинг
- горизонтальный анализ
- PEST - анализ
- анализ покупателей

Задание 8

Стратегический анализ **внутренней** среды предусматривает.

- анализ потребителей
- анализ отраслевых рисков
 - анализ конкурентов
 - анализ цепочки ценностей
 - анализ поставщиков

Задание 9

Стратегический анализ **внешней** среды предусматривает...

- анализ материальных активов
- анализ кадров
- анализ финансовых коэффициентов
- анализ потребителей
- анализ прибыли

Задание 10

Анализ покупателей при стратегическом анализе.

- принципиально важен
- малосущественный аспект
- необходим в зависимости от конкретных условий
- необходим на начальной стадии бизнеса
- необходим на завершающей стадии бизнеса

Задание 11

Сегментирование покупателей - это.

- выявление однородных групп покупателей,

предпочитающих определенный товар

- выявление неудовлетворенных предлагаемым товаром
- выявление лояльных покупателей
- анализ текущей стратегической платформы
- анализ стратегического поля бизнеса

Задание 12

Фактором **внешней макросреды** является.

- конкуренты
- экономические факторы
- потребители
- персонал организации
- бренд

Задание 13

Фактором **внешнего окружения** является...

- бренд
- организационное поведение
- потребители
- сотрудники фирмы
- ресурсы организации

Задание 14

К **социально-демографическим** факторам относится.

- инфляция
- уровень информатизации
- изменение тарифа за электроэнергию
- технологии двойного назначения
- недостаток трудовых ресурсов в регионе

Задание 15

К **технологическим** факторам относится.

- инфляция
- изменение тарифа за электроэнергию
- уровень безработицы
- критические технологии
- уровень информатизации

Задание 16

К **экономическим** факторам относится.

- инфляция
- природные катаклизмы
- уровень информатизации
- критические технологии
- миграция

Задание 17

К **экологическим** факторам относится.

- инфляция
- миграция
- изменение экологических стандартов

- уровень безработицы
- институт лоббирования

Задание 18

К **правовым** факторам относится...

- изменение экологических стандартов
- природные катаклизмы
- инфляция
- миграция
- пенсионная реформа

Задание 19

К **этническим** факторам относится.

- пенсионная реформа
- инфляция
- государственная политика в области поддержки национальных меньшинств
- изменение экологических стандартов
- критические технологии

Задание 20

PEST- анализ направлен на изучение.

- внешней среды
- внутренней среды
- внешней и внутренней среды
- кадровой структуры
- социальной инфраструктуры

Задание 21

Анализ ключевых факторов успеха позволяет.

- выявить уникальные свойства бизнеса, обеспечивающие конкурентное преимущество
- выявить недостатки конкурентов, благодаря которым фирма может занять лидирующее положение на рынке
- выявить угрозы со стороны социально - культурной среды
- определить текущую стратегическую платформу
- реализовать стратегический план

Задание 22

Стратегическим риском является.

- претензии покупателей
- изменение ставки налога на прибыль
- ошибки в календарном планировании
- ошибки в конструкторской документации
- внутрисменные потери рабочего времени

Задание 23

Источником неопределенностей в бизнес - среде является...

- кино
- источников не существует
- технология

- театр
- литература

Задание 24

Выделить несколько альтернатив развития бизнеса анализ внешней среды.

- позволяет
- не позволяет
- позволяет только в сфере малого бизнеса
- позволяет, но только в условиях кризиса
- не позволяет в условиях кризиса

Задание 25

Анализ внутренней среды дополняет анализ внешней среды.

- безусловно
- частично
- не дополняет
- противопоставляется
- дополняет только в условиях кризиса

Задание 26

Ближайшая окружающая среда для каждой организации.

- индивидуальна только в сфере торговли
- индивидуальна
- индивидуальна только в сфере малого бизнеса
- индивидуальна только для транспортных организаций
- индивидуальна, за исключением высших учебных заведений

Задание 27

Общая окружающая среда каждой организации.

- индивидуальна
- не различается
- только для сферы торговли
- только для транспортных организаций
- да, за исключением высших учебных заведений

Задание 28

Между общей и ближайшей окружающей средой различия.

- существуют
- не существуют
- существуют только в сфере малого бизнеса
- существуют, за исключением высших учебных заведений
- существуют только в сфере торговли

Задание 29

Анализ **ближайшей** окружающей среды включает.

- анализ общей экономической среды
- анализ политической среды
- анализ поставщиков
- анализ финансового состояния
- анализ кадров

Задание 30

Анализ **общей** окружающей среды включает.

- анализ потребителей
- анализ социальных факторов
- анализ потребителей
- анализ конкурентов
- анализ поставщиков

Примерные варианты расчетно - аналитических заданий

Задание 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

1.1. 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

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

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.

Задание 2. 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

ЗАДАНИЕ 3. 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

Задание 4.

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании
2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса
3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании
4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании
5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития

6.2.3. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа
2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макрочреждения и динамики его изменения.
5. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей.
6. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.
7. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.
8. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
9. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
10. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
11. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
12. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.
13. 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.
14. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.
15. Анализ динамических способностей компании
16. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление

конкурентного преимущества.

17. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.

18. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.

19. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.

20. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.

21. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний-конкурентов.

22. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE - анализ).

23. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.

24. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей - Шибя и К.Исикава.

25. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.

26. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.

27. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.

28. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.

29. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.

30. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

31. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Подготовка контрольной работы.

Методика проведения. Каждая группа делится на 3-4 подгруппы в зависимости от количества человек в группе. В подгруппе может быть от 3 до 5 человек. Распределяются студенты по подгруппам по своему желанию. В подгруппах не обязательно должно быть одинаковое количество человек. Каждая подгруппа выбирает компанию на примере которой выполняются задания. Отчет по выполненным заданиям разбивается на несколько этапов и представляется на семинаре. Подготовка презентаций к отчету является обязательной. Также на семинаре разбираются дополнительные вопросы по каждому методу.

Система FAROUT

К. Флейшер и Б. Бенсуссан предложили систему как лучшим способом провести процесс анализа. Они пришли к выводу, что существует ограниченное число основных признаков, общих для всех результатов анализа, представляющих большую ценность. Эти признаки имеют дело, как с содержанием, так и с процессом анализа, что противопоставлено любому определенному аналитическому методу как таковому.

Предложенная система FAROUT проста в применении и является основой, помогающей аналитикам определить оптимальные методы для решения конкретных аналитических проблем. Система основана на предпосылке, что результаты анализа должны быть обоснованными и, следовательно, ценными для принимающих бизнес-решения, они должны обладать несколькими общими характеристиками: Future orientation (ориентирование на будущее), Accuracy (точность), Resource efficiency (ресурсная эффективность), Objectivity (объективность), Usefulness (полезность) и Timeliness (своевременность). Несоответствие всем этим критериям приведет к тому, что результаты анализа будут иметь для принимающих бизнес-решения меньшую ценность.

Future orientation (ориентирование на будущее) - прошлое может быть опасным и неточным предсказателем будущего. Это особенно важно, если настоящее или будущее имеет мало общего с прошлым, что все чаще происходит на современном рынке. Информация должна быть ориентированной на перспективу, глубоко и широко нацеленной на неопределенное будущее, имеющей возможность выдерживать риск, прогнозирующей и изобретательный. Предвидение не достигается с помощью использования данных, из прошлого. Лучшие аналитические методы для разработки стратегии и конкурентной информации будут ориентированы на будущее, а не на прошлое.

Accuracy (точность) - аналитик должен получить результаты анализа, отличающиеся высокой степенью точности. Высокие степени точности трудно сохранить по нескольким простым причинам, как, например, когда данные, предшествующие анализу, • взяты из одного источника;

- не прошли перекрестную выверку по устойчивой и медленно развивающейся информации;
- должны быть переведены из некоторых источников теми способами, для которых они не были изначально созданы;
- исходят из источников, характеризующихся высокой степенью предубежденности.

Несмотря на то, что достижение самой высокой точности желаемо в теории, на практике это часто менее желаемо и требует, чтобы аналитик принимал компромиссные решения вместо других концептуальных и прагматичных предположений, включая пять других элементов FAROUT. Однако некоторые авторы выдвинули предположение о том, что точность или аккуратность часто может быть менее важной, чем понимание или перспектива, особенно при принятии решений относительно стратегии и конкурентной информации.

Resource efficiency (ресурсная эффективность) - чтобы анализ был

эффективным, данные должны исходить из источников, которые требуют не только меньших затрат, чем ценность результатов, но и их сбор не должен занимать слишком много времени, не больше, чем на самом деле требует принятие решения. Когда данные, используемые для анализа, исходят из первичных источников (то есть, большая часть информации, представленной людьми), они влияют на возможный уровень аналитической точности. Это также требует больших навыков и понимания того, что действительно требовалось от первичных источников. Тем не менее, многие источники вторичных данных могут обеспечить высокую точность и своевременность, но не ориентированы на будущее, что может также дорого обойтись.

Objectivity (объективность) - относится к существованию предубеждений, вызванных либо аналитиком, либо организацией. Слишком много хороших анализов прикрыты предубеждениями сознания или социальными предубеждениями, начиная от предубеждения априорной гипотезы, группового мышления и заканчивая комфортом при решении вопросов в условиях риска и неопределенности. Для минимизации этих распространенных предубеждений данные или информация должны быть рассмотрены и проанализированы с использованием рационального и систематического подхода. Другими словами, успешный анализ сокращает деструктивный потенциал аналитических и ориентированных на решения предубеждений.

Usefulness (полезность) - практически ценные результаты должны соответствовать основным информационным потребностям принимающего решение в конкретном контексте решения. Ценный аналитический результат должен соответствовать обязанностям принимающего решение специалиста, организационному контексту и стилю интерпретации. Для аналитика это ключ к разработке результатов, которые «нужно знать», а не «хорошо бы знать», и которые соответствуют или частично совпадают с основными информационными потребностями клиентов.

Timeliness (своевременность) - то, сколько времени анализ занимает у аналитика, либо мешает, либо поможет использованию информации организацией. Большая часть бизнес-информации или конкурентных данных ограничили «срок хранения» особенно там, где эти решения принимаются в динамичных, гиперконкурентных или турбулентных условиях. Информация теряет свою ценность, чем дольше она остается исключённой из решений, определяющих организационные действия. Определенные методы анализа могут предоставить необходимую информацию, но занимают слишком много времени на разработку. С другой стороны, другие методы анализа могут потребовать немного времени, но не проявить требуемые признаки объективности, точности, полезности и ресурсной эффективности. Стоимостной анализ предоставит достаточно времени организации для внедрения курса действий, рекомендованного анализом.

Каждый аналитический метод имеет уникальные ограничения, и эти ограничения множатся, когда он применяется в каждом конкретном организационном контексте. Использование системы FAROUT позволит

аналитику объединить подходящие инструменты в приложении к задачам анализа для максимизации ценности информации. Хорошие аналитики выявляют ограничения и внимательны к этим ограничениям, ассоциирующимся с любым конкретным аналитическим методом или приемом.

Авторы предлагают пятибалльную рейтинговую шкалу для оценки каждого аналитического метода. Уровни пятибалльной шкалы представлены от низкого (1) до высокого (5). Каждый метод, приведённый в книги К. Фляйшера и Б. Бенсуссана «Стратегический и конкурентный анализ», оценивается по шести элементам FAROUT В табл. 1 приведена шкала FAROUT.

Шкала FAROUT

Ориентация на будущее	Балл 1 соответствует, что результат модели проявляет низкий уровень ориентирования на будущее, в то время как балл 5 отражает то, что модель хорошо ориентирована на будущее
Точность	Балл 1 отражает низкий уровень точности данной модели, принимая во внимание возможные источники данных. Балл 5 показывает, что уровень точности значительно увеличился в соответствии с требованиями, предъявляемым к данной модели
Ресурсная эффективность	Балл 1 означает, что данная модель требует большего объема ресурсов (финансовых, человеческих, информационных и т. д.) и, вероятно, характеризуется низким уровнем действенности. Балл 5 показывает, что данный аналитический метод высокоэффективен в использовании ресурсов и предлагаемых результатов
Объективность	Балл 1 означает, что определённый инструмент не был высокоэффективным, час- то вследствие существования предубеждений и разных мнений. С другой стороны балл 5 означает, потенциал предубеждений может быть минимальным
Полезность	Полезность определенного инструмента основывается на стратегических результатах, который может представить данный инструмент. Модель, оцененная в 5 баллов, обеспечивает высокий уровень оцениваемого результата, модель, оцененная в 1 балл, обеспечивает низкий уровень оцениваемого результата
Своевременность	Балл 5 показывает, что определенная модель требует мало времени проведения анализа по сравнению с баллом 1, который показывает, что данный метод анализа требует очень много времени для его эффективного завершения

Оптимально, лучший анализ будет ориентирован от настоящего на будущее и будет точным, ресурсно эффективным, объективным, полезным и своевременным. Бесспорно, в реальном мире попытки добиться оптимального анализа потребуют некоторых компромиссов между шестью элементами FAROUT. Знание основ FAROUT позволяет аналитикам оценить результаты различных аналитических методов для убеждения в большой информационной значимости. Если результаты анализа соответствуют всем шести характеристикам, аналитики и принимающие решения специалисты могут быть

уверены в том, что данная информация может быть эффективно использована.

Действенные результаты стратегического анализа ориентированы на будущее, помогают менеджерам разработать особенные конкурентные стратегии, выявить планы и стратегии имеющихся и будущих конкурентов, а также помогают принимающим решения специалистам понять свою бизнес-среду и конкурентную среду лучше, чем их конкурентам.