МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Забайкальский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)

Факультет Экономики и управления

Кафедра Менеджмента и управления персоналом

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для студентов заочной формы обучения**

Б1.О. 07 Современный стратегический анализ

наименование дисциплины (модуля)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность "Производственный менеджмент"

Общая трудоемкость дисциплины (модуля)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды занятий | Распределение по семестрам  в часах | Всего часов |
| 2  семестр |
| 1 | 2 | 3 |
| Общая трудоемкость | 180 (5 з.е.) | 180 |
| Аудиторные занятия, в т.ч.: |  |  |
| лекционные (ЛК) | 6 | 6 |
| практические (семинарские) (ПЗ, СЗ) | 6 | 6 |
| лабораторные (ЛР) | - | - |
| Самостоятельная работа студентов (СРС) | 112 | 112 |
| Форма промежуточного контроля в семестре | экзамен | 36 |
| Курсовая работа (курсовой проект) (КР, КП) | - | - |

**Краткое содержание курса**

Цель дисциплины: развить у студентов базовые практические навыки в области проведения стратегического анализа, закрепить представления об особенностях стратегического менеджмента организаций в условиях нестабильной внешней среды с учетом отраслевой и организационной специфики.

Содержание дисциплины: Сущность и содержание стратегического анализа. Целевые установки. Стратегическая пирамида. Стратегии и конкурентные преимущества. Анализ внешней и внутренней среды. Портфельный анализ Современная методология стратегического анализа. Стратегические альтернативные формы. Трансформационные стратегии. Стратегии внешнего и внутреннего роста. Стратегии в диверсифицированных компаниях. Анализ процесса реализации стратегии. Оценка эффективности стратегии и программ организационного развития. Методы оценки и выбора сегментов рынка.

**Форма текущего контроля**

**Контрольная работа выполняется по вариантам и включает в себя 3 задания:**

1. **Анализ ситуации (проверка умений)**
2. **Выполнение практического задания**
3. **Тест**

Выбор номера варианта контрольной работы – согласно таблице по первой букве фамилии студента и по последней цифре номера зачетной книжки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **А-Ж** | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| **З -О** | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| **П-У** | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| **Ф-Я** | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |

**Вариант 1**

**Анализ ситуации**

«DERWENT VALLY FOODS».

История компании (DVF) ведет начало с 1980- х гг., когда Роджер Маккечни ушел из компании TUDOR (производитель картофельных чипсов) в компанию COUNTY DURHAM в надежде начать новое дело в отрасли, занимающейся производством чипсов и легких закусок. У Роджера была успешная карьера финансового консультанта сначала в компании PROCTER and GAMBLE, а затем в течение 14 лет в компании TUDOR, где он был директором по маркетингу. В его обязанности входило закрепление компании как лидера в секторе чипсов северо-восточного региона. Со временем он решил использовать опыт, накопленный в компании TUDOR и создать собственное дело.

Один из давних друзей Роджера – Рэй Макги был менеджером одной из групп продуктовой сети LYONS, Роджер убедил его начать вместе новое предприятие, и они решили создать компанию в том секторе, который Роджер знал лучше всего. Так появилась компания DERWENT VALLY FOODS» (DVF).

В апреле 1981 г. Роджер определил основные идеи компании:

«Компания будет производить и продавать большой ассортимент высококачественных и вкусных продуктов в упаковках для детей и домохозяек. Это будет небольшая, преданная делу компания, производящая высококачественную продукцию, способная дать своим потребителям исключительное обслуживание и приемлемые цены благодаря низким накладным расходам и личному участию менеджеров высшего звена».

Вскоре двое из бывших коллег Роджера из TUDOR заинтересовались зарождающейся компанией, и решили присоединиться: Кит Джилл, бывший менеджер группы был энергичным человеком, способным генерировать новые идеи, а Джон Пайк присоединился с намерением руководить производством.

В январе 1982 г. Роджерс на выставке в Великобритании обнаружил, что, в отличие от производителей в США, производители чипсов в Великобритании упаковывают их в высококачественные пакеты из фольги, а также на упаковках изображаются все полученные продуктом награды и медали. Это делало товар привлекательнее, и позволяло дольше хранить. Там же Роджер присмотрел необходимое оборудование для производства различных закусок на кукурузной основе.

Роджер имел точно представление о том, каковы потребности рынка в закусках. Вместе с компаньонами он разрабатывал идеи относительно вида продукции и рыночного позиционирования. Традиционный рынок картофельных чипсов был достаточно зрелым и не сулил высоких прибылей, поэтому было решено развивать тот продукт, который бы отличался от других и мог продаваться по хорошей цене.

Одной из новых идей того времени стало производство закусок не на картофельной, а на кукурузной основе. Кукуруза была более доступным сырьем, а также являлась компонентом традиционной кухни Южной и центральной Америки. Экзотические приправы и упаковка их фольги стали основой первого нового бренда - «тортилла– чипс», затем последовали разнообразные закуски с сыром и очень острые. Товар был распакован в пакетики весом 100 гр., а обычные были весом в 25 гр. Необходимо было пересмотреть целевого потребителя, так как стало очевидным, что наиболее вероятными потребителями станут взрослые (специфический вкус предполагал, что их будут покупать к слабоалкогольной продукции).

Разместив производство вблизи одного из небольших городков, владельцы учитывали, что с закрытием в этом городке градообразующего предприятия – сталелитейного завода, появилось много безработных, а значит можно рассчитывать на дешевую рабочую силу. Обучение для работы на конвейере было не слишком затратным и сложным, так что в вскоре производство было запущено. Скоро спрос на продукцию превысил мощность фабрики, и компания смогла открыть еще одну прямо через дорогу. К 1988 г. У компании бала неплохая позиция на рынке. Вместе с уже традиционными продуктами, компания разрабатывала новые , в которых в качестве основы использовались орехи, злаки и др. с момента основания компании четверка директоров пыталась создать уникальную корпоративную культуру. Она описывалась как «неформальная» и главный принцип был – «делать весело». Идея дружбы и сотрудничества рассматривалась в компании как наиболее важная для успеха, директора полагали, что это стимулирует творческий подход, атмосферу творчества и новизны.

Задание:

Проанализируйте возможные угрозы из внешней среды. Как они отразятся на компании? Каковы перспективы компании в каждом возможном случае? Проанализируйте все возможности по каждому фактору макро и микроокружения. Какие риски исходят о каждого фактора? Что является определяющим вызовом среды?

Какие возможны пути развития компании в дальнейшем?

**Практическое задание** ( на примере конкретных предприятий, которые явились базой прохождении практики)

1.Проведите стратегический анализ внутренней среды. Соотнесите сведения из кейса с факторами внешней среды 2. Проведите отраслевой анализ. Рассчитайте количество домохозяйств - потенциальных клиентов вашей фирмы. Каков объем этого рынка в рублях? 3. Проведите анализ микросреды с помощью модели «Пять сил Портера». Определите степень давления каждой силы на компанию (высокое, среднее, низкое) и обоснуйте свой ответ. 4. Рассчитайте конкурентную силу компании и ее конкурентов методом весовых коэффициентов. Для этого объедините все таблицы с оценкой показателей конкурентоспособности и весов. Сравните места компаний по конкурентной силе с их местами по доле рынка – какие выводы можно сделать? Обоснуйте свой ответ. 5. Постройте две карты стратегических групп по произвольно выбранным критериям. Какие стратегические группы образуются? Какие выводы из них можно сделать? 6. На основе проведенного анализа внешней среды выделите возможности и угрозы.

**Тест**

1. Что подразумевает PEST-анализ?
2. а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
3. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
4. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы
5. Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются?
6. Портфель прибыли.
7. Сбалансированный портфель.
8. Портфель инвестиций.
9. Портфель роста.
10. Глобальная стратегия основана на:
11. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.+
12. Стандартизации товара.
13. Отраслевой стратегии.
14. Стратегии внешнеэкономической деятельности.
15. Стратегическое планирование – это:
16. а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
17. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана+
18. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы
19. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
20. а. SWOT-анализ
21. STEP-анализ
22. Управленческий анализ
23. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?
24. Стратегия отличительного имиджа
25. Стратегия специализации
26. Стратегия активной обороны
27. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:
28. Стратегический план производств
29. Стратегический план управления персоналом
30. Стратегический план маркетинга
31. Виды корпоративной стратегии диверсификации:
32. Связанная и несвязанная +
33. Общая и частная
34. Конкретная и абстрактная
35. Высший уровень стратегического менеджмента – это:
36. Корпоративный
37. Деловой
38. Общественный
39. Что является основой стратегического планирования:
40. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.
41. Предвидение возможностей
42. Контроль отклонений.
43. . Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:
44. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
45. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
46. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование +

**Вариант 2**

**Анализ ситуации** «DANSK TYGGEGYMMI FABRIK» - семейная компания, занимающаяся производством жевательной резинки, имеет филиалы по всему миру. Основные бренды – Стиморол, Дирол, Фертин Б6 Дентал, Фертин со фтором, Фертин с вит.С, Фертин Никотин.

Компания была основана в 1915 году датским предпринимателем Холгером Серенсеном. Сначала она занималась производством кондитерских изделий в Дании. Репутация товаров росла. Но основатель фирмы стремился найти новые производственные идеи, и на выставке в Лондоне он нашел эту новую идею: жевательная резинка. Он купил рецепт, и, возвратившись в Данию, начал экспериментировать с новым продуктом. В январе 1927 года жевательная резинка была запущена на датский рынок. Вскоре новый продукт стал широко продаваться во всей Дании. В 1930 гг. растущий национальный рынок потребовал расширения производственных площадей. Это было сделано, было приобретено также новейшее оборудование. Компания получила доступ к главному рынку – Копенгагену, где была широкая сеть розничной торговли. В 1939 г. Впервые было использовано звучавшее по-англииски имя бренда – Денди. Это имя до сих пор используется на национальном рынке для идентификации компании.

Во время Второй мировой войны Дания была оккупирована. В связи с введением карточной системы, а также других ограничений, производство и развитие продукта было приостановлено. Жевательная резинка не являлась товаром первой необходимости, спрос предельно упал.

После войны для компании DTF остро стал вопрос сырья, также ей пришлось бороться за национальный рынок, в связи с появившимися аналогичными товарами США и Великобритании на рынке Дании.

Современное успешное положение компании явилось результатом целой системы мероприятий. В 1947 г. DTF получает грант от министерства торговли на производство 2 млн. упаковок, и проводит успешную промоушн-акцию совместно с Красным Крестом. В 1948 г. Компания открывает экспортный отдел в Копенгагене, единственном датском городе, известном иностранцам и имевшем международное воздушное сообщение.

DTF всегда старалась использовать эффективные маркетинговые технологии. Исследования показывают, что 90 % покупок жевательной резинки совершаются импульсивно, поэтому компании необходимо постоянно напоминать о себе. Перед Второй мировой войной возросла популярность торговых автоматов, и в 1929 г. Компания стала устанавливать собственные автоматы во многих крупных магазинах в разных городах Дании.

В 50- х гг. компания стала использовать комические вкладыши для рекламы своего товара. В 1952 г. DTF запустила свою первую рекламу в кинематографе. Для того, чтобы сделать е запоминающейся были приглашены известный датский комик и несколько симпатичных девушек. Также компания использовала печатную продукцию: печатную рекламу, календари, и даже игральные карты. В 1980-1990- х гг. DTF использовала такие маркетинговые инструменты как спонсорство спортивных, музыкальных и других мероприятий. В 1996 г. Стала спонсором «Российского прогноза погоды».

Завоевывая новые рынки, компания размещает производство в Голландии (1959), Нидерландах (1966), Ираке (1969), в 70- х гг были охвачены также Турция, Зимбабве и Австралия.В 90-х гг. Компания стала экспортировать свой товар в Россию. Одновременно на российский рынок вышла крупная компания по производству жевательной резинки – WRIGLYE. Для борьбы с конкурентом DTF использовала телевизионную рекламу, делая упор на интересах и ценностях молодежи 90-х гг. и одновременно подчеркивая уникальность активной зубной формулы. В 1993 году создает собственный отдел продаж в Москве. В 1996 в Новгороде открывается завод по упаковке товара.

Задание: Определить 1. Стратегию компании. 2. Параметры цепочки ценности 3. Сильные и слабые стороны.

**Практическое задание** ( на примере конкретных предприятий, которые явились базой прохождении практики)

1.Проведите стратегический анализ внутренней среды. Соотнесите сведения из кейса с факторами внешней среды 2. Проведите отраслевой анализ. Рассчитайте количество домохозяйств - потенциальных клиентов вашей фирмы. Каков объем этого рынка в рублях? 3. Проведите анализ микросреды с помощью модели «Пять сил Портера». Определите степень давления каждой силы на компанию (высокое, среднее, низкое) и обоснуйте свой ответ. 4. Рассчитайте конкурентную силу компании и ее конкурентов методом весовых коэффициентов. Для этого объедините все таблицы с оценкой показателей конкурентоспособности и весов. Сравните места компаний по конкурентной силе с их местами по доле рынка – какие выводы можно сделать? Обоснуйте свой ответ. 5. Постройте две карты стратегических групп по произвольно выбранным критериям. Какие стратегические группы образуются? Какие выводы из них можно сделать? 6. На основе проведенного анализа внешней среды выделите возможности и угрозы.

**Тест**

1. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

1. Среднесрочное планирование
2. Долгосрочное планирование
3. Прогнозирование
4. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
5. Отсутствуют необходимые ресурсы
6. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
7. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
8. Все ответы верны
9. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?
10. Анализ среды
11. Изучение конкурентов
12. Поиск ресурсов
13. Стратегическая зона хозяйствования – это:
14. Перспективный сегмент рынка
15. Свободная экономическая зона
16. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти
17. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементным методом?
18. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
19. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
20. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
21. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:
22. Корпоративная стратегия
23. Функциональная стратегия
24. Бизнес-стратегия
25. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?
26. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
27. Для формирования портфельной стратегии фирмы
28. Для формирования бизнес-стратегии фирмы
29. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?
30. Инвестиционный план
31. . Финансовый план
32. Маркетинговый план
33. Кому легче покинуть отрасль:
34. Безразлично.
35. Фирмам, обладающим специализированными активами.
36. Фирмам, обладающим универсальными активами.
37. Основой стратегии дифференциации являются:
38. Высокое качество товаров и услуг.
39. Уникальность продукции, признанная покупателями.
40. Значительное разнообразие продукции.
41. Интенсивная реклама новинок
42. Под дифференциацией понимается:
43. Способность удовлетворять особые потребности покупателей.+
44. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
45. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.

**Вариант 3**

***Анализ ситуации*** « BEN AND GERRY`S HOMEMADE ICE CREAM»

Бен Коэн и Джерри Гринфилд учились вместе в школе в конце 1960 – х годов в Берлингтоне (Северо-запад США). Они имели репутацию эксцентричных молодых людей с образом жизни хиппи, что сделало их друзьями на долгие годы.

Окончив школу, стали подыскивать себе занятие по душе. В сфере их интересов было общественное питание в технике «фаст-фуд» («быстрая еда»). Одним из самых привлекательных элементов в этом они видели мороженное.

Узнав, что стоимость оборудования для производства мороженного стоит 40 000 долл., они пошли на курсы, заплатив по 5 долл. каждый.

В 1978 г, разработав несколько рецептов для мороженного, Бен и Джерри организовали небольшую торговую точку на отремонтированной бензоколонке, вложив туда 12 000 долл.

С самого начала Бен и Джерри хотели выпускать отличный продукт и всячески подчеркивали, что мороженное изготовлено из свежего коровьего молока и сливок. Торговая точка была названа « Ben and Gerry`s Homemade ICE CREAM», а чтобы придать ей уникальный вид, они пригласили пианиста, который играл блюз. Главное же, что отличало продукт Бена и Джерри, было наполнение брикетов. Ранее большинство видов мороженного имели традиционные наполнители (клубника, ликеры, сиропы и т. д.), Бен и Джерри ввели необычные наполнители – шоколад, орехи, нугу и леденцы. «Толстенькие» брикеты стали отличительной чертой нового имиджа компании.

Магазинчик стал популярным среди местных жителей, многие из которых знали их еще детьми. Штатные сотрудники, нанятые владельцами, имели такой же хипповатый вид, а манера ведения бизнеса соответствовала их стилю жизни – каждый день вечеринка.

В течение лета 1978 число покупателей увеличивалось по мере роста репутации компании и продукта. Но в конце года, когда пришла зима, продажи снизились. Бен и Джерри поняли, что им надо открывать новые точки, чтобы избежать банкротства.

Как один из выходов они стали искать других дистрибьюторов в соседних штатах. Они обратились к DF и PDG (компании в Новой Англии, являющиеся наиболее крупными торговыми организациями, владеющие сетью супермаркетов). Но, несмотря на уникальность предлагаемого продукта, сотрудничество не состоялось. Не последнюю роль играли здесь заключенные контракты DF и PDG с крупнейшим производителем мороженного – компанией «PILSBURY CORPORATION», которая возражала против сотрудничества своих дистрибьюторов с компанией-конкурентом.

Что предпринять Бену и Джерри?

Задание:

Выявите сильные и слабые стороны организации в следующих сферах: производство, маркетинг, организационная культура, персонал.

2. Обозначьте основные ошибки и объективные проблемы, ставшие препятствиями развития бизнеса.

3. Сегментируйте рынок для текущей ситуации и для желаемой.

4. Оцените перспективы развития данной СЗХ и перспективы компании в ней.

5. Предложите свой вариант решения проблемы. Постройте систему целей компании для преодоления кризиса. Для примера используйте таблицу целей:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Краткосрочные | Среднесрочные | Долгосрочные |
| Производство |  |  |  |
| Маркетинг |  |  |  |
| Инновации |  |  |  |
| Организационная культура |  |  |  |
| Персонал |  |  |  |
| Система управления |  |  |  |

**Практическое задание** (на примере конкретных предприятий, которые явились базой прохождении практики)

1.Проведите стратегический анализ внутренней среды. Соотнесите сведения из кейса с факторами внешней среды 2. Проведите отраслевой анализ. Рассчитайте количество домохозяйств - потенциальных клиентов вашей фирмы. Каков объем этого рынка в рублях? 3. Проведите анализ микросреды с помощью модели «Пять сил Портера». Определите степень давления каждой силы на компанию (высокое, среднее, низкое) и обоснуйте свой ответ. 4. Рассчитайте конкурентную силу компании и ее конкурентов методом весовых коэффициентов. Для этого объедините все таблицы с оценкой показателей конкурентоспособности и весов. Сравните места компаний по конкурентной силе с их местами по доле рынка – какие выводы можно сделать? Обоснуйте свой ответ. 5. Постройте две карты стратегических групп по произвольно выбранным критериям. Какие стратегические группы образуются? Какие выводы из них можно сделать? 6. На основе проведенного анализа внешней среды выделите возможности и угрозы.

**Тест**

1. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок:
2. Привлечение новых клиентов.
3. Поиск новых методов и каналов сбыта.
4. Оптимизация структуры рынка.
5. Проникновение в новые регионы.
6. Поиск новых путей использования товара.
7. Стратегия интеграционного роста предполагает:
8. Реализацию новой продукции на новых рынках.
9. Развитие продукта.
10. Реализацию технологически новой продукции на существующем рынке.
11. Установление контроля над поставщиками и покупателями.
12. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:
13. Стратегия лидерства по ценам
14. Стратегия инноваций
15. Стратегия дифференциации сервиса
16. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:
17. Сокращения расходов
18. Развития продукта
19. «Сбора урожая»
20. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?
21. Строго на круг его обязанностей
22. Строго на область приложения усилий
23. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий
24. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?
25. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
26. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
27. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки
28. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:
29. Изменение условий внутренней среды
30. Изменение условий внешней среды
31. Конкурентные преимущества
32. Что является основным недостатком стратегического планирования?
33. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
34. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
35. Невозможность дать точную и детальную картину будущего
36. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?
37. Цели и принципы
38. Цели и задачи
39. Задачи и методы
40. Стратегия определяет:
41. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
42. Сознательность управления фирмой
43. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала
44. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:
45. Подражания
46. Фланговой атаки
47. Обходного маневра

**Форма промежуточного контроля**

**Экзамен**

***Перечень теоретических вопросов (для оценки знаний):***

1. Анализ отрасли и СЗХ. Динамика отрасли, КФУ, барьеры входа и выхода.
2. Стратегический анализ. Понятие, направления, функции
3. Анализ маркетинговой сферы.
4. Стратегии горизонтальной интеграции. Мотивы, условия, риски
5. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа
6. Стратегический контроль.
7. Реализация стратегии. Политика, процедуры, задачи , правила при реализации стратегии.
8. Агрессивные и оборонительные стратегии. Мотивы, условия, риски
9. Стратегии фокусирования. Мотивы, условия, риски
10. Анализ финансовой сферы предприятия
11. Стратегии первопроходца. Мотивы, условия, риски
12. Содержание, назначение и принципы управленческого анализа (внутренней среды).
13. Анализ конкурентов.
14. Стратегии соотношения цены и качества. Мотивы, условия, риски
15. Оценка альтернатив и выбор стратегии.
16. Стратегии лидерства, основанного на низких издержках. Мотивы, условия, риски
17. Стратегии широкой дифференциации. Мотивы, условия, риски
18. Анализ инновационного потенциала организации
19. Портфельный анализ: Матрица БКГ
20. Портфельный анализ Матрица МакКинси – Дженерал- Электрик,
21. Портфельный анализ матрица Шелл.
22. Портфельный анализ: модель Абеля.
23. Портфельный анализ: Матрица АДЛ.
24. Стратегическое планирование: сущность, принципы, этапы
25. Типы конкурентных преимуществ по Портеру
26. Аудит человеческих ресурсов: цель, содержание, результаты.
27. Стратегии сокращения. Мотивы, условия, риски
28. Подходы к проведению анализа внутренней среды (цепочка ценности Портера).
29. Анализ поставщиков и клиентов.
30. Стили стратегического управления. Влияние стиля на выбор стратегии.
31. Модель М.Портера «5 конкурентных сил»
32. Стратегическая единица бизнеса: понятие, критерии выделения
33. Анализ производственного потенциала.
34. Изменения организационной структуры и культуры при реализации стратегии.
35. Стратегические альянсы и стратегии разукрупнения.
36. Стратегический анализ внешней среды макроокружения. Цели, компоненты, инструменты.
37. Портфельный анализ: матрица Ансоффа, схема Абеля, матрица АDL.
38. Стратегический анализ внешней среды микроокружения. Содержание, назначение.
39. Стратегические изменения организационной структуры.
40. Методология организационных изменений
41. Сопротивление изменениям
42. Оценка эффективности программ организационного развития

***Перечень тестовых заданий открытой формы (для оценки умений):***

1. Стратегические исследования имеют цель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Для проведения исследования СЗХ необходимо изучить показатели\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Для оценки динамики рынка необходимо учесть\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Для исследования привлекательности отрасли изучается\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Для проведения исследования целевых клиентов избирают методы\_\_\_\_\_\_\_\_ методика их применения заключается в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ,источниками информации являются \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Оформление письменной работы согласно**  **МИ 01-02-2018** [Общие требования к построению и оформлению учебной текстовой документации](http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/Normativny%27e_dokumenty%27_i_obrazcy%27_zayavlenij/Obshhie_trebovaniya_k_postroeniyu_i_oformleniyu_uchebnoj_tekstovoj_dokumentacii.pdf)

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

1. **Основная литература**
2. Абрамов, Владимир Сергеевич. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : Учебник и практикум / Абрамов Владимир Сергеевич; Абрамов В.С. - отв. ред. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 270. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-7127-9. - ISBN 978-5-9916-7128-6 : 107.29. Ссылка на ресурс: <https://www.biblio-online.ru/book/7402B3EF-9CC9-4B59-91C1-A614DF864325>
3. Кузнецов, Борис Тимофеевич. Стратегический менеджмент: учеб.пособие/Кузнецов Борис Тимофеевич. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 20018.
4. Отварухина, Нина Семеновна. Современный стратегический анализ : Учебник и практикум / Отварухина Нина Семеновна; Отварухина Н.С., Веснин В.Р. - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 427. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-5983-3 : 158.89. Ссылка на ресурс: <https://www.biblio-online.ru/book/938701C0-99DD-4373-A4CD-1DF1C3A3C1AD>

**Дополнительная литература**

1. Розанова, Надежда Михайловна. Конкурентные стратегии современной фирмы : Учебник и практикум / Розанова Надежда Михайловна; Розанова Н.М. - Computer data. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 343. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-05140-7 : 1000.00. .— Режим доступа: https://www.biblio-online.ru/book/58556D8B-5191-46BD-A5DF-94F0A9087E65
2. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А.Н. Петрова. - Санкт-Петербург : Питер, 2017

Доцент кафедры МУП, канд. филос. наук Н.В. Воротий