
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИО-
ЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра экономики

Оленева Л.А.

Современный стратегический анализ

Методические указания к практическим занятиям
и самостоятельной работе

Томск 2012

Содержание

I Общие положения.....	3
II Методические указания к практическим занятиям.....	4
III Методические указания по самостоятельной работе.....	10

I Общие положения

Цель преподавания дисциплины – сформировать у студентов систему знаний в области теории стратегического анализа, обуславливающих качество разработки и реализации стратегии организации; обучить магистрантов эффективно пользоваться различными алгоритмами и процедурами разработки и принятия стратегических управленческих решений в условиях изменяющейся окружающей среды современного предприятия.

Задачи изучаемой дисциплины:

- формирование у слушателей теоретических и практических навыков в области организации процесса стратегического управления;
- ознакомление с методами и алгоритмами современного стратегического анализа;
- анализ и систематизация условий разработки стратегии развития;
- ознакомление с инструментами стратегического анализа;
- ознакомление с процессом контроля реализации стратегии.

II Методические указания к практическим занятиям

Практическое занятие 1. Инструменты стратегического анализа

Вопросы для обсуждения

1. Эволюция систем стратегического анализа
2. Краткосрочное, долгосрочное и стратегическое управление
3. Основные понятия стратегического анализа
4. Процессы стратегического анализа
5. Анализ по слабым сигналам
6. Метод составления профиля среды
7. Оценка последствий изменений

Ситуации для решения

ООО А- предприятие по производству электронагревательных приборов. контрольный пакет акций находится у крупной финансовой компании, которая определяет стратегию фирмы и назначение администрации предприятия. конкуренцию предприятию составляют отечественные и зарубежные производители.

В настоящее время имеется неудовлетворенный спрос на следующие изделия: миникипятильники, электроплиты стационарные для массового потребителя, электрогриль.

Предприятие имеет свободные средства, позволяющие ему обеспечить одно из отмеченных направлений деятельности материалами и необходимым дополнительным оборудованием. Средний уровень выполнения норм на предприятии А -125%, при среднеотраслевом 130%. Уровень напряженности норм выработки на предприятии на 12% ниже отраслевого. Основное технологическое оборудование предприятия А является в настоящее время одним из наиболее современных в отрасли.

По оценкам аналитиков в ближайшие 4 года в структуре населения по уровню доходов предполагаются следующие изменения: низший класс уменьшится на 25%, средний класс возрастет на 30%, высший уменьшится на 18%. В структуре среднего класса произойдут изменения: высший средний возрастет на 30%, средний средний увеличится на 25%, низший средний уменьшится на 37%.

Необходимо провести стратегический анализ среды предприятия А и определить стратегию развития предприятия.

Практическое занятие 2. Анализ конкурентного преимущества

Вопросы для обсуждения

1. Сформулируйте понятия: отрасль, конкуренция, конкурентный потенциал
2. Что такое конкурентоспособность?
3. Какие факторы относятся к ключевым факторам успеха?
4. Какими методами проводится анализ потенциальных конкурентов?

Задача для решения

Перечислить основные характеристики конкретной отрасли: темпы роста рынка, географические характеристики рынка, структуру отрасли, возможность экономии на масштабах производства, эффект кривой опыта, капиталоемкость и т.д.

Провести анализ конкурентной среды : напряженность конкурентной борьбы между продавцами (слабая, средняя или сильная, орудия конкурентной борьбы); угроза выхода на рынок новых фирм (слабая, средняя или сильная, оценка существующих барьеров для выхода на рынок). Оценить перспективы конкретной отрасли и ее общую привлекательность:

- Факторы, делающие отрасль привлекательной;
- Факторы, делающие отрасль непривлекательной;
- Особые проблемы отрасли;
- Перспективы получения прибыли- благоприятные/ неблагоприятные.

Практическое занятие 3. Сравнительная характеристика долгосрочного и стратегического управления

Вопросы для обсуждения

1. Сформулировать определения долгосрочного и стратегического управления
2. Объясните значение термина «экстраполяция»
3. Перечислите особенности стратегического управления
4. Что является предметом стратегического управления

Задача для решения

Дать сравнительную характеристику долгосрочного и стратегического управления, заполнив таблицу.

Характеристика	Долгосрочное управление	Стратегическое управление
Миссия организации		
Основной способ достижения целей		
Как учитывается фактор времени		
Основа построения системы управления		
Подход к управлению персоналом		
Критерий эффективности управления		

Практическое занятие 4. Выбор корпоративной стратегии

Вопросы для обсуждения

1. Понятие стратегии фирмы
2. Виды корпоративных стратегий
3. Портфельная стратегия. Пути расширения стратегии
4. Деловая стратегия и ее особенности

5. Функциональная стратегия, ее отличия от портфельной и деловой стратегии
6. Факторы, влияющие на выбор стратегии
7. Перечислите и поясните этапы выбора стратегии

Ситуации для решения

Американская корпорация 3М известная во все мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с их техническим воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому также способствует и эффективный менеджмент. В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- Производство новой продукции- финансовая цель. Не менее $\frac{1}{4}$ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних 5 лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников.
- Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает возможность использования в новых областях созданных современных технологий и контроль за ходом выполнения каждой работы.
- Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок руководство стремится извлечь пользу. Поэтому корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли.
- Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями, поэтому служащим разрешено до 15% рабочего времени уделять таким разработкам.

Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что является главным в стратегии корпорации? Объясните роль менеджеров в успехах фирмы. какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях России?

Практическое занятие 5. Стратегический анализ макросреды организации

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика макросреды организации
2. Анализ экономической среды организации
3. Анализ социально-культурной среды организации
4. Анализ поля сил
5. Анализ правовой среды организации

Ситуации для решения

Ситуация 1. Применительно к существующей стране и региону ситуации провести комплексный анализ макросреды конкретной организации

Ситуация 2. Провести анализ поля сил и установить баланс поля сил в следующей ситуации:

Крупная коммерческая организация планирует построить и открыть на одной из центральных площадей города супермаркет. Для этого необходимо будет снести микрорынок, находящийся на этом месте. Принципиальное согласие ответственных должностных лиц городской администрации получено. При этом денежная компенсация владельцам киосков, находящихся на микрорынке, выплачиваться не будет. Им может быть предложено несколько вариантов размещения микрорынка на территории города, однако все они неблагоприятны для осуществления розничной торговли. Окончательно решение администрации и возможность эффективного осуществления проекта по строительству супермаркетов зависят от соотношения позиций различных социальных сил общества.

Характеристика микрорынка:

1. владельцы торговых киосков - мелкие предприниматели
2. реализуется широкий ассортимент товаров массового спроса
3. качество товаров - невысокое
4. цены на товары - низкие
5. качество бухгалтерского учета низкое. Собирается не более 15% платежей в бюджет и внебюджетные фонды

Характеристика супермаркета

1. будут продаваться потребительские товары широкого ассортимента
2. гарантируется высокое качество товаров
3. цены на товары будут на 10-30% выше, чем на микрорынке
4. будет обеспечен учет реализации продукции. Гарантируются полные платежи в бюджет и внебюджетные фонды

Основные социальные силы общества выделить по следующим признаками

- по уровню доходов;
- по социальному статусу;
- по участию в предпринимательстве;
- по уровню и особенностям культурного развития;
- по наличию личной заинтересованности в определенном решении данного вопроса.

-

Практическое занятие 6. Стратегический анализ контактной среды организации

Вопросы для обсуждения

1. Поэлементный анализ контактной среды
2. Матрица Бостонской консалтинговой группы
3. Анализ закрепления
4. Внутренний анализ
5. Анализ приверженности
6. Матрица «Мак-Кинзи»

7. Анализ по стратегическим зонам хозяйствования
8. Анализ жизненного цикла спроса и технологий
9. Анализ зон стратегических ресурсов

Ситуации для решения

Ситуация 1

Применительно к существующей ситуации провести поэлементный анализ контактной среды конкретного предприятия по следующим направлениям:

- Потребители;
- Поставщики;
- Конкуренты;
- Финансовые партнеры;
- Налоговые органы;
- Местная администрация.

Ситуация 2

На основе матрицы БКГ, а также ее модификаций определить стратегическое положение швейного предприятия «А» в следующих условиях. Предприятие «А» находится в регионе 1, который является основным рынком сбыта продукции. Кроме того, оно реализует свою продукцию в регионе 2. конкуренцию предприятию «А» составляют предприятия Б, В, Г, Д, Е.

Объем продаж на рынке региона 1, 2009/2010/2011

Предприятия	Виды изделий				
	Костюм мужской	Костюм женский	Костюм детский	Брюки мужские	Спецодежда
А	17/14/15	5/5/4	4/4/3	9/8/5	2/1/1
Б	14/12/11	5/5/6	4/3/3	6/6/5	3/3/2
В	5/5/6	4/3/4	2/2/3	1/1/2	4/3/3
Г	12/11/12	7/6/8	4/4/5	5/6/4	2/2/2

Объем продаж на рынке региона 2, 2009/2010/2011

Предприятия	Виды изделий				
	Костюм мужской	Костюм женский	Костюм детский	Брюки мужские	Спецодежда
А	17/14/15	5/5/4	4/4/3	9/8/5	2/1/1
Б	14/12/11	5/5/6	4/3/3	6/6/5	3/3/2
В	5/5/6	4/3/4	2/2/3	1/1/2	4/3/3
Е	12/11/12	7/6/8	4/4/5	5/6/4	2/2/2

Ситуация 3

Провести анализ закрепления и анализ приверженности по отношению к предприятию А, производящему молочные продукты: сметану, йогурт, творог, сырковую массу, молоко пастеризованное. У данного предприятия имеется 5 конкурентов, выпускающих разные доли на рынке каждого из указанных продуктов.

Необходимо смоделировать конкретную ситуацию путем ввода условных данных (балльная оценка от 1 до 10) по анализируемому предприятию, предприятиям конкурентам и видам продукции:

- Уровень значимых для покупателей качественных характеристик продукции;
- Уровень значимости для покупателей соответствующих качественных характеристик;
- Приверженность потребителей продукции предприятия;
- Уровень проникновения предприятия на рынок соответствующих продуктов.

III Методические указания по самостоятельной работе

При подготовке к занятиям студентам рекомендуется в дополнение к лекционному материалу ознакомиться с основной и дополнительной литературой по данной теме. Особое внимание следует уделить вопросам, связанным с инструментарием стратегического менеджмента, используемым для анализа ситуации в отрасли и состояния компании.

В процессе разбора ситуационной задачи, предложенной преподавателем, следует обратить особое внимание на возможность использования модели стратегического состояния организации, цепочек ценностей, SWOT-анализа для оценки реального конкурентного положения фирмы.

В процессе изучения данной дисциплины студент может выбрать тему реферата из предлагаемого перечня тем, либо предложить свое направление работы и согласовать тему реферата с преподавателем.

Различают несколько видов рефератов по их тематике и целевому назначению: обзорный, методический и пр.

В обзорном реферате следует рассмотреть изученность выбранной темы в отечественной и зарубежной литературе, привести существующие точки зрения в определенную систему, выделить главные линии разработки рассматриваемой проблемы. Обзор литературы может послужить основой для вводной части будущей работы над магистерской диссертацией.

В методическом реферате следует дать сравнительную оценку применяемых приемов и способов решения рассматриваемых проблем, анализ качества методов и ожидаемых результатов исследования.

Этапы исследовательской работы по написанию реферата

1. Выбор объекта исследования

Объект исследования – то, на что направлена (исследовательская) познавательная деятельность автора в рамках конкретного реферата. Объект исследования представляет собой некий целостный объект (деятельность или процесс, продукция, организация, система, лицо или любая комбинация из них), на котором исследуется то, что является предметом исследования (свойства, закономерности, отличительные особенности и др.).

2. Предмет исследования

Предмет исследования – то, что изучается на объекте исследования (свойства, зависимости, стороны, отношения, процессы, функции, качество, особенности данного объекта, которые исследователь желает выявить, и выделяет для целенаправленного изучения).

Предмет исследования представляет собой концентрированное выражение взаимосвязи проблемы и объекта исследования. Предмет исследования более узок и конкретен; благодаря его формулированию из общей системы, представляющей объект исследования, выделяется часть системы или процесс, протекающий в системе, являющиеся непосредственным предметом исследования. Предмет исследования, как правило, находится в границах объекта исследования. Выбор предмета исследования согласовывается с преподавателем с позиций соответствия его выбранной теме.

3. Определение главной цели реферата

Цель исследования – конкретизация темы исследования, краткое изложение проблемы, решение которой предполагает получение результата исследования.

4. Задачи исследования

Задачи исследования – задачи, решение которых обеспечивает достижение поставленной в работе главной цели, т.е. декомпозиция цели.

5. Структура реферата

Структура реферата определяется его содержанием. Однако в этом вопросе уже существуют довольно длительные традиции, основанные на подтвержденной опытом целесообразной логике изложения полученных результатов. Структура в общем виде такова: введение, основная часть, заключение, список литературы (не менее 7-10 источников, в том числе ссылки на интернет-сайты).

Темы рефератов

1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии организации
2. Анализ (сканирование) внешней среды
3. Организационный механизм разработки эффективных стратегий
4. Анализ конкурентной среды и фирм-конкурентов (на конкретном примере)
5. Создание ключевых компетенций у менеджеров и их использование
6. Анализ (сканирование) внутренней среды
7. Продуктовые стратегии
8. Организация системы стратегического менеджмента
9. Организация управления инновационной деятельностью организаций
10. Стратегии развития для малого и среднего бизнеса
11. Количественные методы анализа рыночных тенденций как инструмент разработки стратегии развития предприятия
12. Организационно-экономический механизм разработки инвестиционных решений
13. Стратегическое планирование в муниципальных образованиях
14. Управление стратегическими альтернативами
15. Формирование и развитие организационной культуры в организациях
16. Управление межкультурными различиями в современных корпорациях
17. Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации
18. Управление рисками на уровне предприятия
19. Антикризисное управление фирмой в различных экономических условиях
20. Организация выполнения стратегии организации