

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»

А.В. Цветцых, З.Е. Шапорова, Н.А. Далисова, К.Ю. Лобков

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

*Методические указания
для самостоятельной работы*

Электронное издание

Красноярск 2019

Рецензент

*Д.В. Паршуков, канд. экон. наук,
доцент кафедры «Организация и экономика сельскохозяйственного
производства» Красноярского ГАУ*

Цветцых, А.В.

Современный стратегический анализ: метод. указания для самостоятельной работы [Электронный ресурс] / А.В. Цветцых, З.Е. Шапорова, Н.А. Далисова, К.Ю. Лобков; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2019. – 32 с.

Содержит задания для самостоятельной работы по основным темам дисциплины в практическом и теоретическом срезах. Выполнение самостоятельной работы предполагает ответы на контрольные вопросы, освоение понятий и терминов дисциплины, проработку вопросов тестов и расчетных заданий.

Предназначено для обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленности «Стратегическое управление» всех форм обучения.

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Красноярского государственного аграрного университета

© Цветцых А.В., Шапорова З.Е.,
Далисова Н.А., Лобков К.Ю., 2019
© ФГБОУ ВО «Красноярский государственный
аграрный университет», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Требования к структуре и содержанию самостоятельной работы.....	6
2. Порядок оформления и сдачи самостоятельной работы.....	8
3. Задания для выполнения теоретической части самостоятельной работы.....	10
4. Задания для выполнения практической части самостоятельной работы.....	23
5. Вопросы для подготовки к экзамену.....	27
6. Критерии оценки знаний, умений, навыков и заявленных компетенций.....	28
Литература.....	30
Приложение.....	31

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является важным компонентом системы подготовки будущего выпускника. Разработка и эффективная реализация управленческих решений на предприятиях АПК невозможны без проведения специального стратегического анализа внешней и внутренней среды. Данные методические указания могут быть использованы преподавателем для организации и проведения семинарских занятий, а также обучающимися для самостоятельного изучения дисциплины.

В результате использования предлагаемых методических указаний создаются предпосылки для изучения дисциплины и освоения будущим выпускником следующих ее целевых *компетенций*:

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1);
- владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5).

Профессиональные компетенции нацелены на проектную, организационно-управленческую и аналитическую деятельность будущего выпускника.

Цель изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» – формирование научных представлений о методах стратегического анализа, имеющих практическую ценность, определяющих эффективность деятельности менеджера предприятия АПК.

Основные задачи дисциплины, решаемые при выполнении самостоятельной работы обучающихся:

- освоение методов и моделей стратегического анализа среды предприятия АПК, оценки конкурентоспособности предприятия АПК;
- изучение методологии стратегического синтеза, выдвижения целей и задач организации, определения миссии фирмы, выбора стратегических альтернатив;
- рассмотрение аспектов разработки стратегии и управления ее реализацией.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать

– современную методологию и методики проведения стратегического анализа при разработке и реализации корпоративных стратегий;

уметь

– 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 корпорации и повышения ее конкурентоспособности, обосновывать стратегические решения и проекты;

владеть

– стратегическим мышлением при разработке и реализации управленческих решений на всех уровнях корпоративного менеджмента.

Основной целью самостоятельной работы является приобретение и закрепление у будущего выпускника теоретических знаний, получение необходимых компетенций, приобретение практики самостоятельной исследовательской работы, накопление и обработка научного, методического и аналитического материала, приобретение практики работы в текстовом редакторе Microsoft Word.

Выполнение практических заданий по самостоятельной работе предполагает наличие у обучающихся определенных теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях и при самостоятельном изучении рекомендуемого списка литературы по конкретной теме. Представленный список литературы служит только базовой частью необходимых источников. Поэтому обучающимся необходимо при выполнении заданий также самостоятельно находить и использовать дополнительные статистические материалы, материалы научных статей, монографий, раскрывающих отдельные проблемные вопросы функционирования и развития предприятий агропромышленного комплекса (АПК).

В методических указаниях представлены теоретические и практические задания в ряде основных тем дисциплины. В выполнение теоретической части дисциплины входит изучение теоретических вопросов, освоение основных терминов и понятий, ответы на вопросы теста. Получив необходимые теоретические знания, нужно выполнить соответствующие практические задания.

1. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа должна включать следующие разделы и иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- введение (1–1,5 стр.);
- теоретическая часть (5 стр.);
- практическая часть (2–8 стр.);
- заключение (2–3 стр.);
- библиографический список;
- приложение.

Титульный лист представляет собой бланк установленного образца, выполненный компьютерным способом. На нем указываются название вуза, дисциплины, тема самостоятельной работы, фамилия и инициалы студента, преподавателя, а также город и год (приложение).

Содержание включает введение, номера и названия разделов, подразделов, библиографический список, приложения в той последовательности, в которой они расположены в работе, с указанием страниц, с которых они начинаются.

Во введении автором обосновывается актуальность темы исследования, а также теоретическая, методологическая и информационная основа (база) исследования.

В теоретической части работы рассматриваются теоретические и методологические аспекты исследуемой проблемы. Для этого прорабатываются литературные источники ведущих экономистов страны и зарубежья, на которые по тексту работы делаются обязательные ссылки из библиографического списка. При выполнении раздела необходимо обращать внимание на соответствие фактического материала объекта действующим нормативным документам и методическим указаниям.

Практическая часть предполагает решение задач, предложенных в методических указаниях. Заключение должно отражать основные результаты исследования, имеющие важное значение для решения теоретических и практических задач, связанных с повышением экономической эффективности развития организации. Они должны логически вытекать из проведенного исследования, быть сформулиро-

ваны четко, ясно, конкретно, без повторения основного текста и изложены в виде отдельных пунктов. Последовательность выводов должна соответствовать содержанию работы.

Библиографический список должен содержать законодательные, нормативно-правовые акты и публикации, которые фактически использовались при написании работы и на них сделана ссылка по тексту с указанием страницы в источнике, с которой была взята данная выдержка.

В работе должно быть использовано не менее 30 источников (период издания – последние пять лет). При отсылке к источнику, упоминание которого включено в библиографический список, в тексте документа после упоминания о нем (или после цитаты из него) проставляют в квадратных скобках номер, под которым он значится в библиографическом списке, при необходимости указать том, страницу и т. п., например: [7, т. 1, с. 20].

Приложения включают вспомогательный материал, который необходим для повышения наглядности изучаемых вопросов и подтверждения отдельных выводов.

2. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ И СДАЧИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Работа должна быть выполнена на стандартных листах формата А4 и оформлена в твердую обложку.

Общий объем работы 30–35 страниц. Работа выполняется в текстовом редакторе Microsoft Word, шрифт – Times New Roman 14, полуторный интервал, отступ – 1,5 см; поля: левое – 2,5 см, правое, верхнее и нижнее – 2 см.

Части самостоятельной работы начинаются с новой страницы и нумеруются арабскими цифрами. Разделы должны иметь содержательные названия. Их заголовки размещаются симметрично тексту. В конце заголовка точка не ставится. Нумерация страниц должна быть сквозной: первой страницей считается титульный лист, второй – содержание и т. д. Номера страниц проставляются со второй страницы введения арабскими цифрами внизу страницы.

Номер страницы ставится посередине нижнего поля, точка после номера страницы не ставится. Цифровой материал необходимо оформлять в виде таблиц.

Каждая таблица должна иметь заголовок, отражающий ее содержание, и порядковую сквозную нумерацию арабскими цифрами. Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку и боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. При переносе части таблицы на ту же или другие страницы название таблицы помещают только над первой частью. Слово «Таблица» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера (обозначения) таблицы. Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят.

Текстовая часть должна быть содержательной. Необходимо избегать повторений и отступлений от темы. В текстовых документах применяют следующие виды иллюстраций: чертежи, графики, схемы, диаграммы, фотоснимки. Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны

быть даны ссылки в тексте. Иллюстрации располагают непосредственно после первого упоминания или на следующей странице. Иллюстрации могут располагаться в приложении в качестве вспомогательного материала. Все иллюстрации нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией.

В библиографический список включают все использованные источники, которые нумеруются арабскими цифрами. В начале списка располагают законодательные, затем нормативно-правовые акты в хронологической последовательности их принятия, затем все остальные источники в алфавитном порядке. Сведения о литературных источниках должны содержать фамилию в именительном падеже и инициалы автора, заглавие книги, наименование места издательства, год выпуска. Например:

Чечевицына, Л.Н. Экономика организации – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 382 с.

При включении в библиографический список статьи из периодического журнала или сборника трудов приводят следующие данные: фамилию и инициалы автора, название статьи, наименование издания, год выпуска и номер, указываются страницы, на которых изложена научная статья. Например:

Гольцов, А.В. Перспективы использования стратегического маркетинга на предприятии // Маркетинг. – 2014. – № 2. – С. 15–18.

Цитаты следует переписывать точно, обязательно ссылаясь на источник с указанием страницы, с которой взята данная выдержка. При этом ссылки на библиографические источники оформляются следующим образом:

Скрытые скидки – форма дополнительных бесплатных услуг, которая предоставляется в виде скидок на фрахт, льготных кредитов, предоставление бесплатных образцов [20, с. 15].

Работа сдается на проверку преподавателю в электронном виде. Замечания, указанные преподавателем, исправляются, и работа сдается повторно, к ней прикладываются листы с пометками преподавателя, что обеспечивает возможность контроля за устранением ошибок и неточностей, изложенных в ходе выполнения самостоятельной работы.

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1. Стратегический анализ как этап стратегического управления

Вопросы к изучению

- 1.1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа.
- 1.2. Информационная база стратегического анализа.

Основные термины и понятия к освоению

Стратегический анализ

Информационная база анализа

Задание 1. Дайте ответ на следующие вопросы.

1. Требования, предъявляемые к стратегическому анализу.
2. Объекты стратегического анализа.
3. Сущность и использование системного подхода в современном стратегическом анализе.

Задание 2. Выберите один или несколько правильных ответов на вопросы теста

1. Стратегия организации:
 - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
 - б) практическое использование методологии стратегического управления;
 - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности:

- а) функциональная стратегия;

- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка):

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

6. Этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы» называется:

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

7. Этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть буду-

щие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)» называется:

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

8. Этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)» называется:

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) другой ответ.

10. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) СВОТ-анализ;
- г) стратегическое управление.

11. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) СВОТ-анализ;
- г) стратегическое управление.

12. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. Данная цель относится к подсистеме:

- а) маркетинг;
- б) научно-исследовательские разработки (инновации);
- в) финансы;
- г) менеджмент.

13. Основная цель или задача компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение – это _____ компании.

Тема 2. Внешняя среда организации

Вопросы к изучению

- 2.1. Факторы внешней среды организации.
- 2.2. Методы анализа факторов внешней среды организации.

Основные термины и понятия к освоению

Внешняя среда организации

Факторы внешней среды

Методы анализа факторов

Задание 1. Дайте ответ на следующие вопросы.

- 1. Особенности применения кластерного анализа.
- 2. Современные методы анализа факторов внешней среды.
- 3. Методика оценки движущих сил конкуренции.
- 4. Методика оценки ключевых факторов успеха.

Задание 2. Выберите один или несколько правильных ответов на вопросы теста.

- 1. SWOT-анализ применяется с целью:
 - а) выявления и оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия;
 - б) провести совместное изучение внешней и внутренней среды;

в) выявления и оценки хозяйственной деятельности с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

2. Матрица БКГ – это инструмент, с помощью которого предприятие:

а) выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты;

б) выявляет и оценивает влияние факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия;

в) идентифицирует благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

3. Стратегия, которая не входит в Стратегию роста за счет внутренних ресурсов:

а) стратегия разработки новой продукции;

б) стратегия диверсификации;

в) стратегия фокусирования.

4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму, проводится с целью:

а) анализа внешней ситуации (макросреды) компании одиночного бизнеса;

б) идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли;

в) выявления и оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

5. Стратегическая зона хозяйствования:

а) отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений фирм-конкурентов;

б) совокупность потребителей, характеризующихся однотипным спросом;

в) группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов.

6. Конкурентное преимущество имеет ценность, если оно:
а) легко воспроизводится соперничающими компаниями;
б) позволяет создавать барьеры для производства аналогичного продукта;
в) понижает потребительскую стоимость продукта в глазах покупателей.

7. Стратегия не входит в Стратегию роста за счет внутренних ресурсов:

- а) стратегия разработки новой продукции;
- б) стратегия диверсификации;
- в) стратегия фокусирования.

8. Действия по диверсификации, улучшению общих показателей в сферах деятельности, поиск синергического эффекта, создание инвестиционных приоритетов – это _____ корпоративной стратегии.

9. Выделите правильный вариант последовательности стратегического анализа внешней среды по М. Портеру:

а) определение основных экономических особенностей отрасли → анализ движущих сил в отрасли → анализ величины сил конкуренции → определение ключевых факторов успеха → построение карты стратегических групп → представление заключения о привлекательности отрасли;

б) определение основных экономических особенностей отрасли → анализ движущих сил в отрасли → определение ключевых факторов успеха → построение карты стратегических групп → представление заключения о привлекательности отрасли.

10. Анализ окружающей среды – внутренней и внешней – это _____ стратегического менеджмента.

11. _____ среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих предприятие АПК меняться.

Тема 3. Матричные методы стратегического анализа

Вопросы к изучению

- 3.1. Классификация матриц стратегического планирования.
- 3.2. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического управления.
- 3.3. Портфельный анализ наличия внутренних ресурсов.

Задание 1. Дайте ответ на следующие вопросы.

1. Использование модели анализа Бостон консалтинг групп при планировании товарно-рыночного портфеля предприятия АПК.
2. Использование модели анализа МакКинзи (McKinsey) / Дженерал Электрик (General Electric) при определении архитектуры предприятия АПК.
3. Использование модели И. Ансофа в процессе определения товарно-рыночной стратегии предприятия АПК.
4. Использование модели анализа Ж.-Ж. Ламбена при определении конкурентной стратегии предприятия АПК.

Задание 2. Выберите один или несколько правильных ответов на вопросы теста.

1. Оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор – это _____ стратегического анализа.
2. Основой конкурентного преимущества для стратегии _____ являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентом.
3. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для

удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке:

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) старость.

4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»:

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды»

5. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»:

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

6. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»:

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

7. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке».

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

8. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey:

- а) к пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим;
- г) победившим.

9. Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey:

- а) к пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим;
- г) победившим.

10. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: на этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»:

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) старость.

11. Элемент, который не является источником создания ценовых преимуществ:

- а) четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;
- б) накопленный опыт;
- в) экономия на разнообразии продукции;
- г) оптимизация деятельности фирмы во времени.

12. Определите неправильное утверждение:

- а) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
- б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
- в) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
- г) стратегическое управление дает точную и детальную картину будущего.

Тема 4. Ситуационный анализ

Вопросы к изучению

- 4.1. Сущность ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа.
- 4.2. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды.
- 4.3. Анализ неопределенности организационной среды.
- 4.4. Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
- 4.5. Анализ цепочки создания ценности.

Задание 1. Дайте ответ на следующие вопросы.

- 1. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.
- 2. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
- 3. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования.
- 4. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.

5. Оценка уровня стратегических капвложений.
6. Оценка стратегической гибкости.
7. Сущность и использование ситуационного подхода в современном стратегическом анализе.
8. Особенности и основные направления отраслевого анализа.
9. Оценка пяти сил конкуренции по М. Портеру.
10. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний.

Задание 2. Выберите один или несколько правильных ответов на вопросы теста.

1. Внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации – это _____ предприятия.

2. Внешние факторы, которые вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации – это _____ организации.

3. Выберите правильный вариант последовательности ситуационного анализа:

а) подготовка к ситуационному анализу предполагает → анализ информации → анализ ситуации → разработка сценариев возможного развития ситуации → оценка ситуации → обработка данных и оценка результатов экспертизы → подготовка аналитических материалов, содержащих рекомендации;

б) подготовка к ситуационному анализу предполагает → анализ информации → анализ ситуации → разработка сценариев возможного развития ситуации → оценка ситуации → обработка данных и оценка результатов экспертизы;

в) подготовка к ситуационному анализу предполагает → анализ информации → разработка сценариев возможного развития ситуации → оценка ситуации → обработка данных и оценка результатов экспертизы → подготовка аналитических материалов, содержащих рекомендации.

4. Взгляды менеджеров на долгосрочный курс организации: _____

5. Что не относится к внутренним компетенциям:

а) НИОКР;

б) хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы;

в) возможности лоббирования;

г) наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

6. Нельзя отнести к числу стратегических решений:

а) изучение потребностей и предпочтений потребителей;

б) реконструкцию предприятия;

в) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);

г) выход на новые рынки сбыта.

7. Определите политику капиталовложений фирмы, если СБЕ описывается следующими параметрами: перспективы прибыли положительные; прирост отдачи положительный; позиции на рынке улучшаются. Альтернативы:

а) реинвестировать прибыль;

б) извлечь максимальную выгоду;

в) изменить структуру капитала;

г) инвестировать средства.

8. Концепция синергизма основана:

а) на эффекте масштаба производства;

б) эффекте масштаба и кривых обучения и опыта;

в) взаимной поддержке различных видов деятельности;

г) преимуществах и выгодах диверсификации.

9. Характеристика, неиспользуемая для оценки нестабильности внешней среды:

а) степень привычности событий;

б) темп изменений;

в) турбулентность;

г) предсказуемость будущего.

10. Укажите на несоответствие уровня управления и вида используемой информации:

а) внешний уровень – стратегическая;

- б) системный – агрегированная;
- в) средний – аналитическая;
- г) оперативный – текущая (оперативная).

11. Дополните утверждение: выявить конкретное преимущество часто бывает проще, чем..... Что из нижеперечисленного не является потенциальными внутренними сильными сторонами предприятия:

- а) опыт в разработке новых товаров;
- б) лучшие возможности, технологические навыки;
- в) возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;
- г) опыт в разработке новых товаров.

12. Один из перечисленных параметров, который не используется при оценке изменений в прогнозируемом росте СБЕ:

- а) степень устаревания продукции;
- б) уровень насыщения спроса;
- в) расходы на НИОКР;
- г) темпы роста соответствующего сектора экономики.

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Исходные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные для построения и анализа матрицы БКГ

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента (2017)
	2016	2017	
Картофель	520	525	324
Рожь	627	729	805
Гречка	805	950	900
Мед	954	926	835

Нужно рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли, результаты свести в таблицу 2. Как вариант можно рассчитать и увеличение выручки, и увеличение прибыли за год, а затем вычислить среднее значение. В общем, наша задача здесь – рассчитать темп роста рынка. Например, если в прошлом году условно было продано 100 шт. товара, а в этом году – 110 шт., то темп роста рынка составит 110 %.

Таблица 2

Определение темпа роста рынка

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента (2017)	Темп роста рынка, %
	2016	2017		
Картофель	520	525	324	?
Рожь	627	729	805	?
Гречка	805	950	900	?
Мед	954	926	835	?

Рассчитав темп прироста рынка для анализируемых продуктов (подразделений), необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю, результаты привести в таблице 3. Способов сделать это несколько. Классический вариант – взять объем продаж анализируемого продукта компании и поделить его на объем продаж аналогичного продукта главного (ключевого, сильнейшего) конкурента.

Например, объем продаж нашего товара – 5 млн руб., а сильнейшего конкурента, реализующего подобный товар, – 20 млн руб. Тогда относительная доля рынка нашего товара будет 0,25 (5 млн руб. делим на 20 млн руб.).

Таблица 3

Определение относительной доли рынка

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента (2017)	Показатель	
	2016	2017		Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %
Картофель	520	525	324	?	?
Рожь	627	729	805	?	?
Гречка	805	950	900	?	?
Мед	954	926	835	?	?

На заключительном этапе производится собственно построение матрицы Бостонской консалтинговой группы. Из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка).

Выводы:

Задание 2

Содержание задания:

- 1) собрать статистический материал, мнения экспертов по ключевым показателям состояния рынка хлеба и хлебопекарной продукции, предложенным в таблице 4;
- 2) представить собранный материал в форме таблиц динамики показателей и графикой иллюстрации;
- 3) сформировать экспертную оценку показателей и их итоговый прогноз перспектив целевого рынка.

Таблица 4

Факторы внешней среды хлебопекарного предприятия

Анализируемый рынок	Фактор внешней среды предприятия	
	1	2
Рынок хлеба и хлебобулочных изделий	Рождаемость, чел.	
	Миграционный прирост, чел	
	Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, чел.	

1	2
	Среднемесячный доход от трудовой деятельности, руб.
	Средний размер назначенных месячных пенсий, руб.
	Количество производителей, ед.
	Финансовые результаты деятельности организаций, млн руб., % к базисному году
	Объем производства: Изделия хлебобулочные недлительного хранения, т Печенье и пряники имбирные и аналогичные изделия; печенье сладкое; вафли и вафельные облатки; торты и пирожные длительного хранения, т
	Индексы потребительских цен на хлеб и хлебобулочные изделия, %

Выводы:

Задание 3

Исходные данные. В таблице 5 дана оценка привлекательности видов бизнеса объекта исследования. Бизнес-единица (Б.Е) А – «Выращивание зерновых»; бизнес-единица В – «Выращивание овощей»; бизнес единица С – «Мясо-молочное животноводство».

Оценка производилась путем присвоения каждому фактору балльной оценки от 1 до 6, где 1 – низкая привлекательность вида бизнеса и конкурентоспособность предприятия на рынке, а 6 – максимальный балл, характеризующий бизнес как очень привлекательный, и высокую конкурентоспособность предприятия на рынке. На следующем этапе с использованием специальных критериев конкурентоспособности компании по соответствующим направлениям бизнеса были проведены специальные оценки на основе опроса эксперта.

Таблица 5

Оценка привлекательности видов бизнеса ЗАО АПХ «АгроЯрск»

Критерий привлекательности видов бизнеса	Вес фактора (от 0 до 1)	Оценка выраженности фактора (от 1 до 6)			Итоговая оценка сегмента Б.Е А	Итоговая оценка сегмента Б.Е В	Итоговая оценка сегмента Б.Е С
		Б.Е А	Б.Е В	Б.Е С			
1	2	3	4	5	6	7	8
Емкость рынка	0,10	3	3	4	?	?	?

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Темпы роста рынка	0,05	4	3	3	0,2	?	?
Рентабельность бизнеса	0,15	4	5	6	?	?	?
Уровень конкуренции	0,20	4	5	5	?	?	?
Размер необходимых инвестиций	0,10	2	2	5	?	?	?
Рыночный риск	0,15	3	3	4	?	?	?
Доступность ресурсов	0,10	5	6	6	?	?	?
Уровень насыщения рынка	0,05	4	3	4	?	?	?
Государственное регулирование	0,10	4	2	5	?	?	?
Итоговая оценка					?	?	?

После получения итоговых оценок по критерию привлекательности вида бизнеса и по критерию конкурентоспособности предприятия на рынке перейти к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE), заполнив таблицу 6.

Таблица 6

Оценка портфеля бизнесов ЗАО АПХ «АгроЯрск»

	Конкурентная позиция			
		Низкая (от 0 до 2 баллов)	Средняя (от 3 до 4 баллов)	Высокая (5–6 баллов)
Привлекательность видов бизнеса	Низкая (от 0 до 2 баллов)			
	Средняя (от 3 до 4 баллов)			
	Высокая (5– 6 баллов)			

5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Современный стратегический анализ: цели, задачи и особенности.
2. Требования, предъявляемые к стратегическому анализу.
3. Объекты стратегического анализа.
4. Сущность и использование системного подхода в современном стратегическом анализе.
5. Сущность и использование ситуационного подхода в современном стратегическом анализе.
6. Особенности и основные направления отраслевого анализа.
7. Оценка пяти сил конкуренции по М. Портеру.
8. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний.
9. Особенности применения кластерного анализа.
10. Современные методы анализа факторов внешней среды.
11. Методика оценки движущих сил конкуренции.
12. Методика оценки ключевых факторов успеха.
13. Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа внутренней среды.
14. Анализ конкурентной позиции организации.
15. Использование модели анализа Бостон консалтинг групп при планировании товарно-рыночного портфеля предприятия АПК.
16. Использование модели анализа МакКинзи (McKinsey) / Дженерал Электрик (General Electric) при определении архитектуры предприятия АПК.
17. Использование модели И. Ансофа в процессе определения товарно-рыночной стратегии предприятия АПК.
18. Использование модели анализа Ж.-Ж. Ламбена при определении конкурентной стратегии предприятия АПК.
19. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.
20. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
21. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования.
22. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.
23. Оценка уровня стратегических капвложений.
24. Оценка стратегической гибкости.

6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И ЗАЯВЛЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Виды текущего контроля: ответы на вопросы теста и коллоквиум, выполняемый в рамках самостоятельной работы. Промежуточный контроль: экзамен.

Промежуточная аттестация выполнения самостоятельной работы является допуском к экзамену. При этом самостоятельная работа оценивается следующим образом:

- оформление работы – 10 баллов;
- соответствие содержания теме исследования – 10 баллов;
- защита самостоятельной работы с отражением цели, актуальности исследования и основных положений, изложенных в работе – 20 баллов.

Удовлетворительно – 10 баллов, при этом выполняются обязательные требования: оформление работы, соответствие материала теоретической теме исследования.

Хорошо – 20 баллов, при этом выполняются обязательные требования: оформление работы, соответствие материала теоретической теме исследования, отработана структура самостоятельной работы, если она корректировалась магистрантом самостоятельно, выполнена частично практическая часть самостоятельной работы.

Отлично – 40 баллов, при этом выполняются обязательные требования: оформление работы, соответствие материала теоретической теме исследования, отработана структура самостоятельной работы, полностью выполнены практические задания, отражены выводы.

Промежуточный контроль по результатам семестра по дисциплине – экзамен – проходит в форме собеседования по экзаменационным вопросам, представленным в данных методических указаниях (п. 5).

Для допуска к промежуточному контролю студент должен набрать необходимое количество баллов по итогам текущей аттестации – 30–40 баллов.

Собеседование при промежуточном контроле производится по вопросам, перечень которых представлен в настоящей рабочей программе.

Оценивание собеседования при промежуточном контроле осуществляется по следующим критериям:

Оценка	Критерий оценки промежуточного контроля	Эквивалент в баллах
Отлично	Продвинутый уровень (полное и глубокое знание и понимание магистрантом круга вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, с освоением всех планируемых компетенций)	20
Хорошо	Высокий уровень (полное знание и понимание магистрантом круга вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, с освоением всех планируемых компетенций)	10
Удовлетворительно	Пороговый уровень (полное знание и фрагментарное понимание магистрантом всех вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, с освоением всех планируемых компетенций)	5
Неудовлетворительно	Низкий уровень (фрагментарное знание и отсутствие понимания магистрантом вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, неосвоение или неполное освоение компетенций)	0

Магистрант, показавший достаточное изучение круга вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, и освоивший все планируемые компетенции, получает максимальное количество баллов – 100.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отварухина, Н.С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М.: Юрайт, 2018. – 427 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). – Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/D2A502F1-1DEF-4FF5-8207-DAB145523747.

2. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2018. – 63 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). – Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/DBE70720-9A58-4122-88AE-AEAF1C2750AF.

3. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 386 с. – (Серия: Магистр). – Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/BE535204-948D-434D-8526-06C956A6EAE0.

4. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М.: Юрайт, 2018. – 336 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/F6AA21AF-CA97-4FF6-9F84-3F37C6A4A68F.

5. АПК: Экономика и управление: ежемесячный теоретический и научно-практический журнал. – Режим доступа: http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal_laquoарк.

6. «Рынок АПК» – специализированный журнал для руководителей, агрономов, инженеров, работающих в агропромышленном комплексе. – Режим доступа: <https://rynok-apk.ru/magazine/apk>.

7. АПК: Экономика и управление: ежемесячный теоретический и научно-практический журнал. – Режим доступа: http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal_laquoарк.

8. Вестник агропромышленного комплекса. – Режим доступа: <http://vestnikapk.ru>.

9. Красноярский край в цифрах 2017: сб. стат. / Красноярскстат; Красноярск, 2018. – 105 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Департамент научно-технологической политики и образования
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Красноярский государственный аграрный университет»

Институт экономики и управления АПК

Кафедра «Менеджмент в АПК»

Современный стратегический анализ

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Выполнил
магистрант группы,
направления
(подпись)

(ФИО)

Принял
(ученое звание, степень)
(ФИО)
(подпись)

Красноярск 20__

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Методические указания для самостоятельной работы

*Цветцых Александр Васильевич
Шапорова Зинаида Егоровна
Далисова Наталья Анатольевна
Лобков Константин Юрьевич*

Электронное издание

Редактор И.В. Пантелеева

Подписано в свет 01.10.2019. Регистрационный номер 46
Редакционно-издательский центр Красноярского государственного аграрного университета
660017, Красноярск, ул. Ленина, 117
e-mail: rio@kgau.ru