

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И МОЛОДЕЖИ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**
**ГОУК ЛНР «ЛУГАНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ ИМЕНИ М. МАТУСОВСКОГО»**

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе


И.А. Федоричева
29.08. 2019 г.

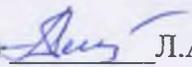
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Уровень основной образовательной программы – магистратура
Направление подготовки – 51.04.03 Социально-культурная деятельность
Статус дисциплины – вариативная
Учебный план 2018 года

Описание учебной дисциплины по формам обучения

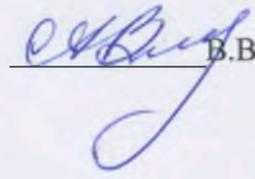
Очная								Заочная								
Курс	Семестр	Всего час. / зач. единиц	Всего аудиторных час.	Лекции, часов	Практ. (семинарские) занятия, час.	Самост. работа, час..	Форма контроля	Курс	Семестр	Всего час. / зач. единиц	Всего аудиторных час.	Лекции, часов	Практ. (семинарские) занятия, час.	Самост. работа, час..	Контрольная работа	Форма контроля
2	3	144/ 4,0	34	16	18	110	Экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего		144/ 4,0	34	16	18	110	Экзамен	Всего		-	-	-	-	-	-	-

Рабочая программа составлена на основании учебного плана с учетом требований ООП и ГОС ВО, утвержденного Министерством образования и науки Луганской Народной Республики.

Программу разработал  Л.А. Дейнека, доцент кафедры менеджмента

Рассмотрено на заседании кафедры менеджмента
(ГОУК ЛНР «ЛГАКИ им. М. Матусовского»)

Протокол № 1 от 28.08 2019 г.

Зав. кафедрой  В.В. Аронова

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является вариативной частью дисциплин ООП ГОС ВО (уровень магистратуры) и адресована студентам 2 курса (3 семестр) направления подготовки 51.04.03 – «Социально-культурная деятельность» профиль «Управление проектами в социально-культурной сфере» ГОУК ЛНР «Луганская государственная академия культуры и искусств имени М. Матусовского». Дисциплина реализуется кафедрой менеджмента.

Дисциплина имеет предшествующие логические и содержательно-методические связи с широким спектром дисциплин социально-культурного и экономического направлений. Содержание дисциплины «Современный стратегический анализ» призвано способствовать формированию рефлексивных установок в отношении теоретических основ, практических подходов в планировании социально-культурных мероприятий. Основная цель дисциплины: показать единство теории и практики при изучении курса; связь с другими дисциплинами; изучать сущность и содержание стратегии, эволюцию задач и системных решений в управлении организацией, вызвавших необходимость появления стратегического менеджмента, проводить ситуационный анализ систем управления, определять роль и место стратегического управления фирмой и его составной части - стратегического планирования, определять роль миссии и целей организации и дать рекомендации по их разработке, рассмотреть методику анализа внешней среды организации и методику управленческого анализа ее сильных и слабых сторон, на основе анализа эталонных и функциональных стратегий проводить оценку альтернатив развития и выбирать общую стратегию фирмы, управлять реализацией стратегии, которая заключается в качественном его планировании и руководстве исполнением с учетом проблем стратегических изменений.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов и консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме:

устная (устный опрос, защита письменной работы, доклад по результатам самостоятельной работы и т. п.);

письменная (письменный опрос, выполнение практических заданий и т. д.).

И итоговый контроль в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2,0 зачетных единицы, 72 часа. Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия – 16 часов, практические занятия – 18 часов, самостоятельная работа – 38 часов.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель преподавания дисциплины: формирование и развитие теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа для принятия стратегических решений, обеспечивающих эффективность и конкурентоспособность организации.

Задачи изучения дисциплины:

- расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как органичной части стратегического менеджмента, концепциях, методологии и основных направлениях и тенденциях развития этой науки;
- усвоение понятийного аппарата, функций, задач, объектов, моделей и методов стратегического анализа;
- развитие знаний, навыков и умений в сфере анализа внешней среды, эффективности действующей стратегии, определения сильных и слабых сторон в организации, выявления ее возможностей и конкурентных преимуществ;
- создание базы для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее поведения и достижения оптимального взаимодействия с внешней средой.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

Курс входит в вариативную часть общенаучного блока дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 51.04.03 Социально-культурная деятельность.

Является основой для изучения следующих дисциплин: «Обеспечение проекта в социально-культурной сфере», «Основы системного подхода», «Теория и практика социально-культурного проектирования», «Управление инновационной деятельностью», «Обоснование жизнеспособности проекта», «Современные методы управления проектами».

4. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций в соответствии с ГОС ВО направления подготовки 51.04.03 Социально-культурная деятельность: ОК-8, ОК-9, ОПК-1, ПК-4, ПК-12, ПК-17, ПК-18, ПК-21

Общекультурные компетенции (ОК):

№ компетенции	Содержание компетенции
ОК-8	готовность к принятию ответственности за свои решения в рамках профессиональной компетенции, способность принимать нестандартные решения, разрешать проблемные ситуации;
ОК-9	способность к адаптации к новым ситуациям, переоценке накопленного опыта, анализу своих возможностей

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

№ компетенции	Содержание компетенции
ОПК-1	способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности

Профессиональные компетенции (ПК):

№ компетенции	Содержание компетенции
ПК-4	способность ставить задачи исследования, выбирать методы экспериментальной работы, содержательно интерпретировать результаты научных исследований
ПК-12	способность к применению технологий социально-культурного проектирования в решении общественно значимых проблем
ПК-17	способность к разработке инновационной стратегии и формированию эффективного менеджмента учреждений социально-культурной сферы
ПК-18	готовность к обеспечению разработки и реализации культурной политики на республиканском и региональном уровнях
ПК-21	способность разрабатывать планы и программы организации деятельности учреждений культуры, предприятий сферы рекреации и индустрии досуга

В результате освоения дисциплины студент должен **знать**:

- теоретические основы и методологию стратегического анализа;
- основные понятия, модели и методы количественного и качественного анализа внутренней и внешней среды организации;
- основные виды корпоративных, деловых, функциональных и операционных стратегий, а также особенности их планирования, разработки и реализации в деловой практике современных предприятий.

Уметь:

- применять методы современного стратегического анализа для проведения научных исследований;
- оценивать конкурентные преимущества и эффективность бизнес - процессов;
- использовать результаты анализа для разработки корпоративной стратегии и в управлении производством.

Владеть:

- основными видами анализа, обеспечивающими стратегическое управление;
- технологией разработки стратегических и реализации планов;
- терминологией и основными понятиями курса.

5. СТРУКТУРА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Названия смысловых модулей и тем	Количество часов					
	очная форма					
	всего	в том числе				
л		п	лаб	инд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7
Тема 1. Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа	7	1	2			4
Тема 2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа	7	1	2			4
Тема 3. Понятие и структура внешней среды организации	8	2	2			4
Тема 4. Значение и особенности анализа макроокружения организации и анализа мезосреды	8	2	2			4
Тема 5. Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды организации.	8	2	2			4
Тема 6. Анализ конкурентной позиции организации	8	2	2			4
Тема 7. Оценка действующей стратегии организации: критерии и подходы	8	2	2			4
Тема 8. Организация обеспечения процесса стратегического анализа в российских организациях	8	2	2			4
Тема 9. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.	10	2	2			6
Всего часов	72	16	18			38

6. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа

Ключевые понятия:

Цели, задачи, микросреда, макросреда, долгосрочные, среднесрочные планы, покупатель, рынок, атмосфера деятельности, конкуренты, правительство, стратегический выбор, реализация стратегии.

Три компонента стратегического анализа: цель, задачи, ожидания и полномочия; анализ внешней обстановки; анализ внутренних ресурсов. Оценка вариантов стратегии. Потребностей в трудовых ресурсах. Потребностей в капитале. Потребностей в исследованиях и разработках. Реализация стратегии. Объекты стратегического анализа. Макросреда. Мезосреда.

Тема 2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа

Ключевые понятия: системный, ситуационный подход, закрытые и открытые системы, модель М.Портера, кластерный анализ.

Методология ситуационного подхода. Системный подход в управлении. Отраслевой и конкурентный анализ. Стратегический анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли. **Кластерный анализ**

Тема 3. Понятие и структура внешней среды организации

Ключевые понятия: внешняя среда, организационное окружение, политические, экономические, культурные и технологические факторы влияния, Анализ временных рядов.

Субъективные методы включают так называемое «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

Анализ временных рядов. Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем.

Регрессионные модели. Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.

Экономические модели. Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения.

Тема 4. Значение и особенности анализа макроокружения организации и анализа мезосреды

Ключевые понятия: экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, природно-географическая компоненты макроокружения, отраслевой анализ, анализ факторов микросреды и анализ ключевых внешних стейкхолдеров, ключевые факторы успеха.

Изучение экономических компонентов макроокружения. Значение и особенности анализа мезосреды. Движущие силы конкуренции. Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений. Ключевые факторы успеха.

Тема 5. Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды организации

Ключевые понятия: анализ внутренней среды, паспорт организации, организационно-управленческий анализ, этапы разработки стратегии

Исследование результатов, полученных после анализа внешней и внутренней среды организации, позволяет выявить стратегические преимущества организации, ее стержневые компетенции и построить на их основе всю стратегию организации.

1. Основные производственные подразделения организации: бизнес-единицы, их юридический и организационно-управленческий (внутрихозяйственный) статус; подразделения обслуживающего и вспомогательного производств.

2. Дальнейший анализ внутренней среды организации необходимо провести по следующим этапам разработки стратегии: разработка краткой (философия) и развернутой миссии, выявление и анализ системы целей организации, определение стратегической концепции и разработка стратегического плана.

3. На базе данных, полученных в результате предыдущего анализа необходимо выявить внутреннее устройство системы управления организации, вертикальных и горизонтальных организационных отношений, по каналам которых происходит передача управленческих команд, исполнительно-распорядительной, расчетной, контрольной и другой информации.

4. Важнейшей составной частью анализа внутренней среды организации является исследование ее научно-технического потенциала. Он может быть очень разным в зависимости от многих факторов: размер организации, характер выпускаемой его продукции, состав специалистов и т.д. В результате анализа нужно получить данные о том, каков источник получения организацией результатов фундаментальных исследований, особенностей прикладных исследований, создания опытных образцов, разработка технологических процессов и т.д.

5. Составной частью анализа внутренней среды организации является финансово-экономический анализ. Анализ показателей финансового состояния организации позволяет дать достаточно обоснованную оценку эффективности ее деятельности, составить ее финансовую состоятельность на ближайшее время, выявить существующие финансовые ограничения и возможные источники пополнения финансовых ресурсов. В рамках этого анализа выясняются вопросы эффективности использования денежных средств, поддержки ликвидности и обеспечения прибыльности, рациональности инвестиционных решений и т.д.

6. Кадровый срез внутренней среды организации охватывает выяснение таких вопросов, как оценка персонала, диагностика развития персонала, разработка системы мотивации работников, установка рациональных взаимоотношений менеджеров и рабочих, формальных и неформальных образований и т.д.

7. Вся внутренняя среда организации и все срезы ее деятельности как бы полностью пронизаны организационной культурой и исследование этой среды предполагает анализ жизненных ценностей, психологических установок, выработанных многолетних традиций, которые характерны для каждой организации.

Тема 6. Анализ конкурентной позиции организации

Ключевые понятия: Портфельная стратегия, стратегические зоны бизнеса (СЗБ), матрица БКГ, бенчмаркинг

Синергизм между различными видами деятельности. Стратегическая гибкость. Матрица Бостонской консультационной группы. Анализ цепочки создания ценности.

Майкл Портер определяет четыре вида вспомогательной деятельности: материально-техническое снабжение, технические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы. Рассмотрим содержание этих видов деятельности.

Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности

Тема 7. Оценка действующей стратегии организации: критерии и подходы

Ключевые понятия: SWOT-анализ, внешняя среда, внутренняя среда, конкурентные преимущества.

SWOT-анализ - сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. выявленные сильные стороны и возможности образуют конкурентные преимущества организации.

Тема 8. Организация обеспечения процесса стратегического анализа в российских организациях.

Ключевые понятия: информационное обеспечение, экономическая информация, аналитическая информация, социальная ответственность предпринимательской деятельности

Информационное обеспечение стратегического анализа – одним из результатов использования информации считается аналитическая интерпретация, методы и условия которой и обуславливают ее наполнение по объему и качеству. Отсюда следует один из важнейших выводов: факты, события, явления, представляющие собой результаты хозяйственной деятельности организаций, и получающие отражение в системе информации, не имеют ценности до тех пор, пока заинтересованный субъект не осуществит запрос на нее. Под системой информационного обеспечения стратегического экономического анализа результативности деятельности организации следует понимать интегрированный многофункциональный комплекс, предназначенный для целенаправленного формирования базы данных в соответствии с запросами различных субъектов. Уровень оптимальности количества и качества информационного обеспечения характеризуется, как мера устранения неопределенности выбора действий, способствующая достижению максимального эффекта от реализации управленческих решений.

Объективное представление об имущественном и финансовом положении организации, его изменениях, а также финансовых результатах не может быть достигнуто без выполнения важнейшего требования сопоставимости данных, которое согласуется с качественными характеристиками, как российских нормативных положений, так и МСФО.

Отличительные особенности российского стратегического управления

Стиль управления в российских организациях существенно отличается от западноевропейского и американского, что, в свою очередь, влияет на порядок и последовательность внедрения управленческих нововведений.

Тема 9. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.

Ключевые понятия: стратегическое управление, оценка достоверности используемых источников информации

Информационное обеспечение стратегического управления и планирования должно учитывать ряд особенностей, что связано со спецификой самого предмета. Во-первых, следует учесть то обстоятельство, что стратегическое управление компанией является не сиюминутным делом, а длительным процессом, который включает в себя:

- проведение анализа окружающей среды (микроразрушения и макроокружения);
- определение миссии организации, постановка целей и задач;
- определение и анализ имеющихся альтернативных путей развития компании (стратегический анализ);
- выбор стратегии и оценку данного выбора;
- мероприятия по внедрению выбранной стратегии в компании, по реорганизации структуры компании, по осуществлению контроля за изменениями и т.д.;

- возможная корректировка поставленных целей и задач, корректировка стратегии и методов ее внедрения.

Во-вторых, сбор информации для обеспечения принятия и внедрения стратегических решений осуществляется непрерывно, что само по себе означает использование большого количество периодической информации.

В-третьих, в данном случае резко возрастает потребность в качественной и достоверной информации, потому что от принятия стратегического решения фактически зависит судьба компании или, по крайней мере, ее подразделений.

Информация - это ресурс, характеристики которого имеют свою цену.

Выбор наиболее подходящего источника (источников) информации может осуществляться несколькими способами:

- по суммарному количеству баллов по всем критериям;
- по количеству баллов, набранных с учетом только одного критерия;
- по количеству баллов, набранных с учетом двух или более критериев.

7. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям. Основными формами самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» является работа над темами для самостоятельного изучения и подготовка докладов к практическим занятиям, а также написание курсовой работы.

СР включает следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания в виде подготовки презентации, доклада по изучаемой теме;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- для студентов заочной формы обучения – выполнение контрольной работы;
- подготовка к дифференцированному зачету и защите курсовой работы.

7.1. ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1. Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа

1. Возникновение и современное состояние теории стратегического менеджмента. Предмет и задачи курса
2. Компоненты стратегического анализа.

Термины: Цели, задачи, микросреда, макросреда, долгосрочные, среднесрочные планы, покупатель, рынок, атмосфера деятельности, конкуренты, правительство, стратегический выбор, реализация стратегии.

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Чем различаются понятия стратегической установки, целей и задачи?
3. Как можно определить стратегическую установку организации?
4. Укажите три уровня стратегии, разрабатываемых в организации.
5. Перечислите основные характеристики стратегических решений.
6. Как определяется различие между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой?

Литература: [4, С. 181-202; 11, С. 4-12; 12, С. 11-45]

Тема 2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа.

1. Методологические основы стратегического анализа
2. Системный подход. Основные свойства систем. Правила (требования) применения системного подхода к стратегическому менеджменту
3. Ключевые экономические характеристики отрасли

Термины: системный, ситуационный подход, закрытые и открытые системы, модель М.Портера, кластерный анализ.

Выполнить:

1. В чем отличительные особенности стратегического и ситуационного анализа?
2. Когда используется стратегический и ситуационный анализ?
3. Какие факторы необходимо оценить при ситуационном анализе?
4. Каковы пять сил конкуренции (по М.Портеру) и их характеристика?
5. Для чего необходим кластерный анализ и каковы его особенности?

Литература: [1, С. 96-152; 10, С. 15-23; 12, С. 162-170; 4, С. 188-202].

Тема 3. Понятие и структура внешней среды организации

1. Внешняя среда и ее влияние на организацию.
2. Классификация факторов внешней среды.

Термины: внешняя среда, организационное окружение, политические, экономические, культурные и технологические факторы влияния, Анализ временных рядов.

Выполнить:

1. Дайте определение внешнего окружения организации.
2. Опишите факторы внешней среды, воздействующие на фирму.
3. Перечислите основные компоненты комплексного анализа (политические, экономические, социальные и технологические факторы).
4. Каким образом финансовая сторона деятельности организации зависит от внешнего окружения?
5. С помощью каких методов организация противостоит неопределенности (внутренние и внешние стратегии)?

Литература: [4, С. 19-22; 8, С. 43-65; 12, С. 89-93].

Тема 4. . Значение и особенности анализа макроокружения организации и анализа мезосреды.

1. Компоненты макроокружения
2. Значение и особенности анализа мезосреды
3. Модель «пяти сил» М. Портера.
4. Кластерный анализ
5. Ключевые факторы успеха.

Термины: экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, природно-географическая компоненты макроокружения, отраслевой анализ, анализ факторов микросреды и анализ ключевых внешних стейкхолдеров, ключевые факторы успеха.

Выполнить:

1. Каково значение анализа макрофакторов в стратегическом управлении?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные факторы внешней среды. Какие существуют методы анализа мезосреды предприятия?
3. Каковы источники информации для анализа внешней среды?

4. Сформулируйте примеры общих целей для ресторана; гостиницы; химчистки; ателье.
5. Определите основную цель отраслевого анализа.

Литература: [1, С. 109-114; 3, С. 1-7; 8, С. 255-359].

Тема 5. . Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды организации

1. Этапы анализа внутренней среды
2. Методы анализа среды

Термины: анализ внутренней среды, паспорт организации, организационно-управленческий анализ, этапы разработки стратегии

Выполнить:

1. Изучить основную и дополнительную литературу по данной теме.
2. Охарактеризовать этапы анализа внутренней среды организации
3. Дать краткую характеристику основным методам проведения анализа внутренней среды организации

Литература: [4, С. 196-202; 10, С. 15-23; 11, С. 65-78; 12, С. 93-97].

Тема 6. Анализ конкурентной позиции организации

1. Сущность портфельной стратегии
2. Методика, представленная Бостонской консультационной группой
3. Анализ цепочки создания ценности .
4. Сущность бенчмаркинга

Термины: Портфельная стратегия, стратегические зоны бизнеса (СЗБ), матрица БКГ, бенчмаркинг

Выполнить:

1. Какие вам известны методы анализа конкурентной позиции организации?
2. В каких случаях для стратегического анализа используется матрица БКГ?
3. Опишите основные группы товарных групп матрицы БКГ и свяжите их с ЖЦТ. Что представляет собой цепочка создания ценности? Для чего она используется в стратегическом анализе?
4. Что представляет собой бенчмаркинг и какова его процедура?

Литература: [1, С. 104-109; 4, С. 220-249; 11, С. 40-42, 76-78, 81-118].

Тема 7. Оценка действующей стратегии организации: критерии и подходы.

1. Метод SWOT-анализа
2. Реализация и контроль стратеги

Термины: SWOT-анализ, внешняя среда, внутренняя среда, конкурентные преимущества.

Выполнить:

1. В чем принципиальное отличие матричных методов определения стратегии фирмы от SWOT – анализа?

2. Распределите перечисленные характеристики на угрозы, возможности, сильные и слабые стороны фирмы: хорошая репутация у заказчиков; возможность получения экономии от роста масштабов производства; вертикальная интеграция; замедление роста рынка; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии; увеличение разнообразия на рынке; самодовольство среди конкурирующих фирм; проверенный временем менеджмент; возможность появления новых конкурентов; рецессия цикла; возрастание силы торга у заказчиков; слабое представление о рынке; высокая квалификация.

3. Как осуществляется связь между предпринимательской стратегий и корпоративной при использовании SWOT–анализа?

4. В чем преимущества и недостатки использования корреляционно-регрессионного анализа для определения стратегии фирмы?

Литература: [1, С. 121-142; 10, С. 15-23; 11, С. 66-69].

Тема 8. Организация обеспечения процесса стратегического анализа в российских организациях.

1. Информационное обеспечение стратегического анализа
2. Условия качественного информационного обеспечения стратегического экономического анализа
3. Отличительные особенности российского стратегического управления

Термины: информационное обеспечение, экономическая информация, аналитическая информация, социальная ответственность предпринимательской деятельности

Выполнить:

1. Охарактеризуйте информационную систему стратегического анализа.
2. Каковы основные виды информации и их источники для стратегического анализа?
3. Каковы основные требования к информации и ее стратегическому анализу?
4. В чем особенности российского стратегического управления?

Литература: [9, С.118-133; 11, С. 40-42, 85-122].

Тема 9. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.

1. Оценка достоверности используемых источников информации
2. Свойства информационного обеспечения стратегического анализа

Термины: стратегическое управление, оценка достоверности используемых источников информации

Выполнить:

Анализ ситуации

Планирование рискованного направления развития без внутренней поддержки.

В 2002г. компания Samsung Electronics, которая начала свою деятельность в 1972 г. как производитель дешевых черно-белых телевизоров, имела объемы продаж, превышающие \$ млрд, и чистую прибыль в размере \$5,9 млрд — это меньше, чем доходы компании Microsoft, но больше, чем у IBM и Nokia (которые занимают третье и четвертое место по прибыльности в отрасли).

Отчасти благодаря лидерству своих товаров Samsung Electronics смогла подняться на третье место в мире по продаже мобильных телефонов (после Nokia и Motorola, которой компания буквально наступает на пятки), стала вторым ведущим продавцом

полупроводников (после Intel) и крупнейшим в мире производителем телевизоров и компьютерных мониторов.

Продукция Samsung гарантирует функциональность и нечто большее. Плазменные экраны телевизоров, роботизированные пылесосы, холодильники, которые сообщают вам, что у вас кончилось молоко, сотовые телефоны в форме браслета — все эти товары отличались стильностью и вызвали множество разговоров о себе. Журнал «Business Week» признал Samsung Electronics ведущей компанией в области информационных технологий в мире, а ее торговая марка была оценена Interbrand в \$8,3 млрд (что поставило ее на тридцать пятое место в мире). Подобные результаты поражают, если учесть, что всего лишь пять лет назад с финансовой точки зрения компания Samsung была в критическом состоянии из-за азиатского финансового кризиса и ряда неудачных стратегических решений.

В некотором отношении конец 1996 г., когда президентом и генеральным директором Samsung Electronics стал Юн Чен Ен, можно назвать самым плохим временем для компании.

Новый руководитель взялся за разрешение финансового кризиса, предприняв увольнение почти 24 тыс. работников, закрытие фабрик и продажу подразделений. Однако одновременно с этим неприятными мерами он занялся «подготовкой почвы» для достижения глобального лидерства, разработав достаточно смелую стратегию.

Эта стратегия состояла из нескольких компонентов. Прежде всего, компания Samsung должна была изменить свое положение на рынке Соединенных Штатов и Европы:

ориентированный на цены производитель товаров-подражателей должен был стать лидером в категории дорогих товаров, которые продаются в самых престижных розничных торговых точках.

(Почти никто из членов руководящей группы Юна не был согласен с таким направлением, так как это означало отход от большей части бизнеса компании и было связано с рисками.) Во-вторых, Samsung Electronics должна была продолжать свою политику, чтобы добиться вертикальной интеграции и превратить накопленную информацию, а также дизайн и производство комплектующих в актив за счет обеспечения прямого доступа к самым последним технологиям.

Почти все другие фирмы считали, что обретение стратегической гибкости требует отхода от вертикальной интеграции. В-третьих, компания Samsung Electronics должна была стать лидером в создании новых товаров, обладающих отличительным и модным дизайном; организация должна была научиться гораздо быстрее выводить эти товары на рынок. И наконец, было необходимо создать торговую марку, в особенности за пределами Кореи, что представляло собой решающий шаг в завоевании лидерства в ближайшем будущем.

Появлению нового курса в некоторой степени помогала инициатива по изменению системы управления, которая была предложена в 1993 г. Ли Кун-Хи, президентом Samsung Group (частью которой является Samsung Electronics). Эта инициатива, которая являлась не чем иным, как полным изменением того, как группа думает, работает и обслуживает покупателей, предполагала ориентацию на качество, внимание к рынку, создание отличительных преимуществ, превращение компании в лучшую из лучших, предугадывание будущего, создание организационной среды, способствующей появлению инноваций и экономическому росту, а также внесение вклада в развитие лучшего глобального сообщества. Инициатива, которая первоначально не вызвала большого энтузиазма, была заново представлена в 1996 г. Частью повторного «запуска» этой инициативы стало создание в 1996 г. центра подготовки по вопросам инфраструктуры, связанным с информацией.

Реализация стратегии Юна по развитию Samsung Electronics имела несколько ключевых моментов. Первым было назначение на должность руководителя по

глобальному маркетингу Эрика Кима, которое состоялось в 1999 г. Ким, который покинул Корею в возрасте тринадцати лет, обладал опытом работы в области инженерного искусства и маркетинга. Он должен был добиться единообразия всех глобальных самостоятельно функционирующих подразделений. С этой целью он объединил все живущие в раздорах подразделения и приступил к созданию единого видения, в основе которого лежал новый модный и дорогой бренд Samsung, ассоциирующийся с технологическим лидерством в области цифрового сведения лучей. Он заменил тридцать пять рекламных агентств компании на одно глобальное агентство. Для того чтобы подчеркнуть идею глобального будущего фирмы, Ким провел свое первое крупное совещание в Корее, в котором принимали участие четыреста ведущих менеджеров Samsung, на английском языке.

Еще одной инициативой стало спонсорство и реклама. Юн считал, что лучшим способом представления новой компании Samsung будет спонсирование спортивных мероприятий. Логика такого решения состояла в том, что спортивные соревнования, которые предполагают тяжелый труд спортсменов, стремящихся достичь своего максимального потенциала, соответствуют отрасли и тем ассоциациям, которые хотела сформировать компания Samsung. Различные виды спорта также позволяют продемонстрировать достижения в области технологий. Samsung стала спонсором нескольких спортивных мероприятий, включая проходившие в 1998 г. в Бангкоке Азиатские игры, но бриллиантом в короне Samsung стало спонсирование Олимпийских игр, которое началось в 1998 г. с Зимних Олимпийских игр в Нагано, Япония. В 1999 г. компания Samsung вложила \$400 млн в рекламную кампанию вокруг слогана «DIGITall». Этот слоган свидетельствовал о том, что Samsung стала лидером в мире цифровых технологий, которые применимы ко всем людям и всем товарам.

К числу неудач Samsung, способствовавших финансовому кризису 1997 г., можно отнести историю с компанией AST, которая в начале 1990-х гг. была одним из четырех ведущих производителей персональных компьютеров в Соединенных Штатах. Однако этой компании приходилось прилагать массу усилий для того, чтобы удерживать свои позиции, и она начала терять деньги с пугающей скоростью. Отчасти это было связано с тем, что компания недостаточно хорошо управляла поглощением компании Tandy PC, которое произошло в 1993 г., а также из-за постоянного запаздывания с разработкой новых товаров (так, в один год компания пропустила Рождественский торговый сезон). Тем временем компания Samsung, которая продавала 30% покупаемых в Корее компьютеров, пыталась прорваться на весьма важный для нее рынок Соединенных Штатов, но терпела в этом неудачу, которая объяснялась недостатком опыта в области маркетинга и отсутствием необходимой системы распределения. В связи с этим в 1995 г. было принято решение об инвестировании в компанию AST, закончившееся покупкой всей компании в 1997 г. Генеральный директор из Кореи, назначенный на эту должность в 1996 г., добился необходимой эффективности в области маркетинга и даже организовал несколько совместных мероприятий с компанией Disney. Однако это не остановило процесса ослабления компании, поэтому в декабре 1998 г. Samsung была вынуждена отступить, потеряв при этом более \$1 млрд.

Вопросы для обсуждения

1. Юн не нашел поддержку своей новой стратегии среди руководства компании. Насколько важно организационное участие для реализации стратегии генерального директора? Насколько полезно иметь увлеченных соратников? Как генеральный директор может получить поддержку своей стратегии?

2. Каковы организационные последствия вертикальной интеграции и программы по созданию нового товара? Если говорить о вертикальной интеграции, то как вы можете сделать так, чтобы у поставщиков комплектующих были стимулы к повышению эффективности своей работы даже при условии, что их покупатель защищен от конкуренции?

3. Как бы вы изменили систему вознаграждения, с тем чтобы она отражала новую стратегию? В прошлом оценка работы всех бизнес-единиц была связана, главным образом, с объемом продаж и долей рынка. Как бы вы изменили эту систему и стали бы вообще ее менять? Как бы вы осуществляли изменения любого типа?

4. Почему инициатива Ли не вызвала интереса в 1993 г.? Что необходимо для ее реализации?

5. Как следовало Киму добиться признания самого себя и своих идей? Был ли риск в обращении к менеджерам на английском языке? Какой подход вы бы использовали при создании глобальной стратегии: сверху вниз или снизу вверх?

6. Согласны ли вы с логикой спонсирования Олимпийских игр? Как бы вы получили организационную поддержку для такого спонсорства? Чем бы вы руководствовались при выборе спортивных мероприятий для спонсирования? Можете ли вы порекомендовать другую стратегию для решения целей коммуникации вместо ассоциации со спортом?

7. В чем состояла цель приобретения компании AST? Почему не удалось ее достичь?

Литература: [1, С. 156-178; 181-225].

7.2.ВОПРОСЫ 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. Анализ неопределенности организационной среды
12. Значение и особенности анализа мезосреды
13. Методика оценки движущих сил конкуренции
14. Методика оценки ключевых факторов успеха
15. Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа внутренней среды
16. Анализ конкурентной позиции организации
17. Анализ сбалансированности товарного портфеля
18. Анализ цепочки создания ценности
19. Применение бенчмаркинга в современном стратегическом анализе
20. Анализ эффективности организации бизнес-процессов
21. Оценка действующей стратегии организации: критерии и подходы
22. Организация обеспечения процесса стратегического анализа в российских организациях.
23. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.
24. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
25. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических зон хозяйствования.
26. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного статуса.
27. Оценка уровня стратегических капвложений.
28. Определение будущей эффективности действующей стратегии.
29. Оценка конкурентного статуса фирмы.
30. Оценка стратегической гибкости.

Практические задания к экзамену

1. Составляя стратегию фирмы, выделите цели фирмы, организационную структуру фирмы, покажите связи с внешней средой, охарактеризуйте выпускаемую продукцию.
2. Сформулируйте и приведите примеры миссии бизнеса
3. Обоснуйте стратегические факторы конкурентного преимущества, опишите принципы и способы разработки стратегий развития производств.
4. Определите конкурентоспособность, уровень научно-технического и ресурсного потенциала фирмы, разнообразие продукта или услуг предприятия, выясните маркетинговые стратегии конкурентов.
5. Выберите стратегию поведения фирмы на рынке.
6. Сделайте анализ качества методического, информационного, ресурсного,

правового обеспечения производства

7. Проведите анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства, характеризующего степень соответствия уровня технологии и организации процессов современным требованиям.

8. Разработайте дерево целей стратегического управления

9. На основе проведённой работы подготовьте стратегический план,

10. Разработайте программу стратегического управления организацией в соответствии с логикой и технологией данной науки.

8. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

При изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» применяются различные интерактивные и компьютерные методы обучения. Интерактивные технологии обучения включают лекции (научные, социальные, интегративные и др.) и практические занятия (диспуты, учебные дискуссии, технологии проектного обучения и др.). Компьютерные технологии обучения предполагают сбор, переработку, хранение и передачу информации от преподавателя к студенту и наоборот. Использование интерактивных методов обучения является одним из самых эффективных, результативных методов оптимального усвоения нового и закрепления пройденного материала. Интерактивные методы можно рассматривать как наиболее современную форму активных методов обучения. Суть активных методов обучения, направленных на формирование умений и навыков, состоит в том, чтобы обеспечить выполнение студентами тех задач, в процессе решения которых они самостоятельно овладевают умениями и навыками, развивая творческие и коммуникативные способности личности, формируя личностный подход к возникающей проблеме.

В процессе обучения используются следующие активные методы:

- работа в малых группах (обсуждение практических ситуаций);
- использование принципа диалогового общения (метод дебатов);
- метод проектов (обсуждение существующих теоретических и практических проблем освоения дисциплины, разбор реальных практических проектов и оценка их эффективности).

В ходе проведения лекции студенты конспектируют материал, излагаемый преподавателем, записывая подробно базовые определения и понятия.

Практические занятия проводятся с помощью обучающих тренингов, решения кейсов, применения тестовых технологий, решение творчески прикладных ситуаций, проведения современных мультимедийных презентаций.

9. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

9.1. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ НА ЭКЗАМЕНЕ

Оценка	Характеристика знания предмета и ответов
Отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач
Хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
Удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
Неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

10. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, УЧЕБНАЯ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. [Альтшулер И. Г. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто о сложном. — М. : Дело, 2010. — 288 с.](#)
2. [Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 303 с.](#)
3. [Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. — \[б. м.\] : \[б. и.\]. — 111 с.](#)
4. [Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарика, 1998. — 296 с.](#)
5. [Ильяева, И. А. Стратегическое управление библиотекой : учебно-методическое пособие / И. А. Ильяева, В. Н. Маркова. — М. : КНОРУС, 2008. — 184 с.](#)
6. [Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : учеб. пособ. / Ж.-Ж. Ламбен; под ред. Е. Н. Киселевой, О. Г. Будановой. — СПб. : Наука, 1996. — 589 с.](#)
7. [Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. — 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.](#)
8. [Портер, М. Конкуренция / М. Портер. — М. : Вильямс, 2005. — 608 с.](#)
9. [Сазыкина, О. А. Современный стратегический анализ: методы и технологии : учеб. пособ. / О. А. Сазыкина. — Пенза : ПГУАС, 2013. — 152 с.](#)
10. [Сафиуллин, М. Р. Современный стратегический анализ : конспект лекций / М. Р. Сафиуллин, М. Р. Зайнуллина. — Казань : КФУ, 2013. — 109 с.](#)
11. [Современный стратегический анализ : учеб. пособ. / под общ. ред. Е. О. Кузнецовой. — Екатеринбург : Урал. ун-т, 2016. — 131 с.](#)
12. [Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон. — М. : ЮНИТИ, 1998. — 576 с.](#)

Дополнительная литература:

1. [Алавердов, А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке : ученик / А. Р. Алавердов. — М. : Маркет ДС, 2009. - 576 с.](#)
2. [Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : ученик / Ф. Аналоуи. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 396 с.](#)
3. [Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 204 с.](#)
4. [Гапоненко, А. А. Стратегическое управление : ученик / А. А. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - 4-е изд, стер. — М. : Омега-Л, 2010. - 464 с.](#)
5. [Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент : практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. — М. : Вузовский учебник, 2008. - 187 с.](#)
6. [Грушенко, В. И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации : монография / В. И. Грушенко. — М. : Юнити, 2010. - 295 с.](#)
7. [Джексон, Т. Книга Хосин Канри: как заставить стратегию работать : практ. пособие / Т. Джексон. — М. : Ин-т комплекс. Страт. исследований, 2008. - 248 с.](#)
8. [Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. — М. : Флинта, 2010. - 280 с.](#)

9. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Магистр, 2008. - 526 с.
10. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2008.
11. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент : ученик / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Высшее образование, 2008. - 492 с.
12. Кузнецова, С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций / С. А. Кузнецова, В. Д. Марков. – М. : Инфра-М, 2007. - 288 с.
13. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2010 - 432 с.
14. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : ученик / Ю. А. Маленков. – М. : Проспект, 2009. - 224 с.
15. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А. Н. Петрова.– СПб. : Питер, 2005. - 495 с.
16. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2003. — 448 с.
17. Хангер, Дж. Д. Основы стратегического менеджмента : ученик / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. – М. : Юнити, 2008. - 319 с.
18. Чернышев, М. А Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М. А. Чернышев. – М. : Феникс, 2009.
19. Шигаев, А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия : учеб. пособ. для студ. вузов. – М. : Юнити, 2008. - 351 с.
20. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика / В. Д. Шкардун. - 3-е изд. – М. : Дело АНХ, 2008. – 384 с.

11.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Учебные занятия проводятся в аудиториях согласно расписанию занятий. Для проведения лекционных и практических занятий используются специализированное оборудование, учебный класс, который оснащён аудиовизуальной техникой для показа лекционного материала и презентаций студенческих работ.

Для самостоятельной работы студенты используют литературу читального зала библиотеки ГОУК ЛНР «ЛГАКИ им. М. Матусовского», имеют доступ к ресурсам электронной библиотечной системы Академии, а также возможность использования компьютерной техники, оснащенной необходимым программным обеспечением, электронными учебными пособиями и законодательно-правовой и нормативной поисковой системой, имеющий выход в глобальную сеть Интернет.