

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»  
(ПГУАС)

## **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Методические указания по подготовке к зачету  
для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Пенза 2016

УДК 65.012 (075.8)

ББК 65.050.9(2)2

С83

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент  
И.С. Чемезов (ПГУАС)

**С83** **Современный** стратегический анализ: метод. указания по подготовке к зачету для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 28 с.

Раскрывают общие требования и рекомендации по подготовке к зачету по курсу «Современный стратегический анализ», содержат примерные тестовые задания, вопросы для подготовки к зачету, примерные практические ситуации, а также критерии оценивания подготовленности студента к зачету.

Методические указания подготовлены на кафедре «Менеджмент» и предназначены для использования студентами направления 38.04.02 «Менеджмент» при подготовке к зачету по дисциплине «Современный стратегический анализ».

© Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства, 2016

© Сазыкина О.А., 2016

## ВВЕДЕНИЕ

Целью преподавания дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование теоретических и прикладных профессиональных знаний в области стратегического анализа деятельности предприятия как способа определения и развития его конкурентных преимуществ.

Современные условия ведения бизнеса заставляют руководителей российских предприятий все больше внимания уделять изучению факторов внешней среды и разработке стратегических направлений развития предприятий. Опыт проведения исследования с использованием методов стратегического анализа и принятия эффективных стратегических решений сконцентрирован в курсе «Современный стратегический анализ», оценить владение которым позволит зачет по дисциплине.

Методические указания по подготовке к зачету по дисциплине «Современный стратегический анализ» предназначены для студентов по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в подготовке к зачету по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Настоящие методические указания содержат работы, которые позволят оценить уровень сформированности у студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», следующих компетенций:

- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;
- способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования;
- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

В результате выполнения самостоятельных работ по дисциплины «Современный стратегический анализ» студенты должны:

*знать:*

- сущность рисков и неопределенности при принятии стратегических решений;
- методы и критерии принятия решений в условиях риска и неопределенности
- сущность, цели и задачи проведения стратегического анализа организации;
- место, роль и значение стратегического анализа в стратегическом планировании и стратегическом менеджменте;
- основные принципы и методы стратегического анализа предприятия;

- существующие подходы (модели) стратегического анализа макро- и микроокружения организации, а также ее внутреннего потенциала;
- инструменты стратегического анализа конкурентной рыночной среды.
- основные стратегические показатели организации;
- методы внутригруппового взаимодействия.
- структуру процесса проведения анализа внешней и внутренней среды организации;
- основные подходы и механизмы проведения современного стратегического анализа;
- условия применения, ограничения и сущность матриц H.L. Ansoff, BCG, модели M. Porter;
- условия применения, ограничения и сущность матричных моделей GE/McKinsey, Shell/DPM, C.H.Hofer/D.E.Schendel, ADL/LC;
- уметь:*
  - обосновывать необходимость применения стратегического анализа в управлении организацией;
  - обосновывать выбор стратегических вариантов развития компании;
  - применять понятийно-категориальный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности;
  - формулировать цели и задачи, определять объекты стратегического анализа;
  - использовать на практике инструменты стратегического анализа деятельности предприятия;
  - проводить комплексный стратегический анализ развития компании;
  - осуществлять анализ конкурентной рыночной среды;
  - представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета или доклада
  - анализировать и выявлять недостатки в сфере стратегического планирования и управления;
  - организовать деятельность коллектива для проведения стратегического анализа;
  - мотивировать сотрудников организации на эффективную деятельность и реализацию стратегии развития;
  - использовать результаты стратегического анализа для повышения эффективности функционирования и развития организации;
  - применять критерии принятия решений в условиях риска и неопределенности для разработки стратегических решений;
  - принимать эффективные управленческие решения на основе результатов стратегического анализа;
  - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в результате применения методов страте-

гического анализа и моделей, позволяющих разработать стратегии развития организации;

– использовать результаты стратегического анализа для осуществления рационального выбора стратегии развития организации;

*владеть:*

– навыками самостоятельного приобретения знаний в области стратегического анализа;

– навыками стратегического мышления при исследовании проблем развития организаций

– основными методами стратегического анализа;

– основами разработки процедур стратегического анализа;

– инструментами стратегического анализа макро- и микроокружения организации, а также ее внутреннего потенциала;

– инструментами стратегического анализа конкурентной рыночной среды;

– навыками системно-ситуационного и комплексного описания социально-экономических проблем и процессов, являющихся внешними и внутренними по отношению к организации;

– навыками анализа условий ведения бизнеса;

– методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;

– навыками принятия эффективных управленческих решений в сфере стратегического планирования, прогнозирования и управления;

– навыками оценки возможностей стратегического развития организации;

– навыками разработки корпоративной, деловой и функциональных стратегий развития организации

Учебным планом по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» предусмотрено изучение дисциплины «Современный стратегический анализ» в течение одного семестра – второго. Завершающим этапом изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» является зачет.

## 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ

Изучение дисциплины «Современный стратегический анализ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», во втором семестре завершается зачетом.

Зачет представляет собой итоговую форму аттестации, позволяющую определить уровень знаний, полученный обучающимися, в процессе изучения дисциплины.

Цель зачёта – проверка уровня сформированности компетенций, оценка уровня полученных студентом познаний по дисциплине «Современный стратегический анализ», а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, ориентироваться по всему пройденному курсу и отвечать на дополнительные вопросы.

Зачет принимается ведущим преподавателем, читающим курс лекций.

Для успешной сдачи зачета студентам необходимо:

- начинать подготовку к зачёту с самого начала лекционного курса, посещая лекционные и практические занятия;
- активно работать на практических занятиях в семестре, что позволит более глубоко усвоить материал и закрепить его;
- отработать пропущенные занятия, включая выполнение контрольных заданий предусмотренных в рамках данного курса;
- изучить лекционный материал, а также дополнительные источники (учебники, учебные пособия), предложенные для изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» в списке литературы;
- правильно и рационально распланировать свое время, чтобы успеть качественно и на высоком уровне подготовиться к сдаче зачета;
- систематизировать полученные знания, что позволит более логично и грамотно ответить на основные и дополнительные вопросы.

Самостоятельная работа по подготовке к зачёту во время сессии должна планироваться студентом, исходя из общего объема вопросов, вынесенных на зачёт и дней, отведенных на подготовку к зачёту.

Предлагается проводить зачет в различных формах:

- тестирование;
- устный опрос;
- разбор практических ситуаций.

Для проведения зачета отводится 60 минут. В течение этого времени необходимо ответить на все вопросы теста (10 вопросов), провести разбор практической ситуации, устно ответить на вопросы.

## 2. ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к зачету. Использование тестов при самоконтроле позволит студентам самостоятельно определить степень усвоения изучаемого материала и закрепить полученные знания.

Разработанные тесты охватывают вопросы, выносимые на зачет, что позволит студентам не только выборочно проверить их знания, но и уделить больше времени при подготовке к тем вопросам, на которые были даны не верные ответы.

### **ТЕСТ 1. Анализ конкурентных преимуществ и конкурентоспособность организации**

*1. Основными субъектами рыночной среды при рассмотрении вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ являются:*

- а) «наша» фирма и покупатель;
- б) «наша» фирма, поставщики, конкуренты и покупатель;
- в) продукт, «наша» фирма, и конкуренты;
- г) «наша» фирма, конкуренты и покупатель.

*2. Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:*

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает инфляцию.

*3. В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это:*

- а) уменьшает ценовую власть продавцов;
- б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- в) не влияет на ценовую власть продавцов;
- г) уменьшает инфляцию.

*4. Наличие продуктов заменителей:*

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

*5. Центральная компетенция – это:*

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим образом.

6. Конкуренция между городами возникает по поводу:

- а) привлечения квалифицированных кадров;
- б) привлечения капиталов;
- в) привлечения капиталов и кадров;
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

7. Основными факторами конкурентной борьбы являются:

- а) размер фирмы;
- б) уровень стандартизации товаров;
- в) размер рынка;
- г) географическое расположение фирмы.

8. При оценке конкурентоспособности организации фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- а) соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- б) соизмеримость объемов производства;
- в) соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- г) соизмеримость размера самой организации.

9. При оценке конкурентоспособности организации промышленно развитых стран показатель значимости рынка, на котором представлен ее товар, принято считать равным:

- а) 0,7;
- б) 0,5;
- в) 1;
- г) среди приведенных вариантов нет верного.

10. Определяя конкурентоспособность организации необходимо знать следующие показатели:

- а) удельный вес  $i$ -го товара организации, показатель значимости рынка, объем продаж  $i$ -го товара за анализируемый период;
- б) конкурентоспособность  $i$ -го товара на  $j$ -м рынке, показатель значимости рынка, объем продаж  $i$ -го товара за анализируемый период;
- в) конкурентоспособность  $i$ -го товара на  $j$ -м рынке, удельный вес  $i$ -го товара организации, показатель значимости рынка.

## **ТЕСТ 2. Стратегический анализ внешней среды управления**

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента.



2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы высшего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

4. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

5. SWOT-анализ включает в себя:

а) анализ возможностей и вероятных угроз организации;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

г) все вместе взятое.

6. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

а) SWOT;

б) OTSW;

в) WSOT.

7. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

А) с позиции внешнего окружения;

б) с позиции организации;

в) пункты а и б;

г) пункты а и б не верны.

8. Что такое проблемное окружение?

а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;

б) это образное обозначение внешней среды организации;

в) так называют конкурентов организации;

г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как источнику проблем;

д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

9. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

а) в буквальном смысле;

б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;

в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;

г) это художественный образ.

10. Стратегическая зона хозяйствования – это:

а) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;

б) перспективный сегмент рынка;

в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

г) свободная экономическая зона.

### **ТЕСТ 3. Стратегический анализ внутренней среды управления**

1. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

а) сильные стороны;

б) слабые стороны;

в) возможности;

г) угрозы.

2. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

а) сильные стороны отрасли;

б) сильные стороны фирмы;

в) цели фирмы;

г) интересы высшего руководства;

д) квалификация работников;

е) степень зависимости от внешней среды;

ж) все перечисленные факторы.

3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

а) материально-техническое обеспечение;

б) продажи;

в) закупки;

г) управление людскими ресурсами;

д) производство;

е) все вышеперечисленное.

4. *Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?*

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрированная диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломеративная диверсификация.

5. *Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силой, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:*

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга.

6. *Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?*

- а) уровень специализации поставщик;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

*Конкурентная среда организации определяется:*

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

7. *Наличие продуктов-заменителей:*

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

8. *Центральная компетенция – это:*

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

9. *Конкуренция между городами возникает по поводу:*

- а) привлечения квалифицированных кадров;
- б) привлечения капиталов;

- в) привлечения капиталов и кадров;
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

#### **ТЕСТ 4. Виды и характеристика стратегий**

*1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:*

- а) портфельная;
- б) текущая;
- в) деловая;
- г) функциональная.

*2. Основной целью портфельной стратегии является:*

- а) разделение труда;
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

*3. Основной целью деловой стратегии является:*

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

*4. Основной целью функциональной стратегии является:*

- а) разработка миссии организации;
- б) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- в) определение сроков реализации продукции;
- г) выявление потребностей персонала.

*5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:*

- а) эластичность спроса по цене высока;
- б) эластичность спроса по цене низка;
- в) эластичность спроса по цене нулевая;
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

*6. Стратегия дифференциации особенно успешна:*

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

*7. Стратегия сегментации особенно успешна:*

- а) при торговле однородным товаром;
- б) при производстве товаров массового спроса;
- в) при оказании элитных услуг;
- г) при организации торговли в маленьком городе.

8. Главная цель управления знаниями в организации – это:

- а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
- б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
- в) создание новых знаний;
- г) все предыдущие ответы верны.

9. Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным товаром на данном рынке?

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

10. Может ли на практике фирма реализовывать одновременно несколько стратегий?

- а) может;
- б) не может;
- в) может, только если это многоотраслевая компания.

### **ТЕСТ 5. Портфельный анализ**

1. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:

- а) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- б) оценить эффект синергии;
- в) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

2. Кому принадлежит разработка модели цепочки ценностей организации?

- а) МакКинси;
- б) И. Ансоффу;
- в) А.А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду;
- г) М. Портеру.

3. С какой целью используется матрица БКГ?

- а) с целью оценки привлекательности различных идентифицированных стратегических хозяйственных единиц организации;
- б) с целью исследования внутренней среды организации для усиления своей конкурентоспособности;
- в) с целью анализа влияния выбранной организацией стратегии на величины прибыльности и наличности;
- г) с целью анализа внешней среды организации для выявления возможностей и угроз.

4. *Экономия на масштабах производства – это:*

а) экономическая закономерность, согласно которой фирма, выпускающая широкий ассортимент товаров обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка;

б) экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции;

в) экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.

5. *К каким полям бизнеса по матрице БКГ можно отнести «Дойные коровы»?*

а) продукты, освоившие рынки с высокими шансами роста, на которых фирма имеет высокую рыночную долю и хорошие перспективы развития на рынке;

б) продукты, находящиеся на рынках, где наблюдается незначительный их рост, и занимающие высокую рыночную долю;

в) продукты, занимающие малую долю рынка и имеющие низкий спрос;

г) продукты, находящиеся на рынке с высокими шансами роста, но имеющие низкую рыночную долю.

6. *Какие компании проводят портфельный анализ?*

а) развивающиеся компании;

б) диверсифицированные компании;

в) бизнес-единицы.

7. *Какая концепция не является теоретической базой портфельного анализа?*

а) концепция жизненного цикла товара;

б) структура и масштабы конкуренции;

в) опытная кривая;

г) все ответы верны.

8. *Что не может быть бизнес-единицей компании?*

а) отдельная фирма;

б) подразделение предприятия;

в) продуктовая линия;

г) отдельный продукт;

д) все ответы верны;

е) нет правильного ответа.

9. Когда фирма занимает лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бостонской консалтинговой группы называется:

- а) звезда;
- б) дойная корова;
- в) трудный ребенок;
- г) собака.

10. Если фирма занимает положение аутсайдера отрасли, то ее конкурентную позицию согласно матрице Бостонской консалтинговой группы можно определить как:

- а) дохлая собака;
- б) трудный ребенок;
- в) дойная корова;
- г) звезда.

11. Когда фирма занимает хорошее устойчивое положение в отрасли по объему продаж и доле рынка, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бостонской консалтинговой группы называется:

- а) дохлая собака;
- б) звезда;
- в) трудный ребенок;
- г) дойная корова.

### 3. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Методология современного стратегического анализа. Принципы непрерывности, системности, объективности.

2. Элементы и технологии анализа бизнес-ландшафта.

3. Развитие модели 5 сил конкуренции М. Портера. Модель чистой ценности А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа.

4. Стратегический сценарный анализ: виды сценариев, способы и методы построения.

5. Анализ неопределенностей и рисков макросреды.

6. Современный отраслевой анализ: идентификация движущих сил отраслевого рынка.

7. Современный отраслевой анализ: прогноз будущей структуры и прибыльности.

8. Углубленный конкурентный анализ: позиционирование поведения конкурентов.

9. Углубленный конкурентный анализ: ключевые факторы успеха в отрасли. Оценка конкурентной позиции фирм с использованием КФУ.

10. Бенчмаркинг как метод стратегического анализа. Виды бенчмаркинга.
11. Этапы бенчмаркинга. Источники информации и партнеры по бенчмаркингу.
12. Стратегическое оценивание активов корпорации: виды активов, методы и результаты оценки.
13. Методы оценки нематериальных активов корпорации.
14. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей корпорации.
15. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.
16. Стратегический анализ цепочки ценностей: принципы.
17. Стратегический анализ издержек.
18. Анализ ключевых компетенций и их использования.
19. Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии. Карта стейкхолдеров.
20. SWOT-анализ: матрица, этапы и правила проведения, результаты, применение.
21. Комплексная оценка текущей конкурентоспособности компании.
22. Ресурсный подход к оценке потенциальной конкурентоспособности компании.
23. Анализ эффективности существующей корпоративной стратегии.
24. Технология идентификации стратегических альтернатив.
25. Критерии и методы оценки стратегических альтернатив.
26. Модели выбора стратегических альтернатив.
27. Подходы к организации проведения стратегического анализа.
28. Информационная система и технологии стратегического анализа в системе стратегического управления корпорацией.
29. Особенности стратегического анализа в крупных и мелких компаниях.
30. Особенности стратегического анализа в B2B и B2C компаниях.
31. Организационные стратегии.
32. Принятие стратегических решений на основе альфа-критерия решения Гурвица.
33. Принятие стратегических решений на основе критерия решения Вальда.
34. Принятие стратегических решений на основе критерия решения Лапласа.
35. Принятие стратегических решений на основе критерия решения Сэйвиджа.



## 4. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ.

### Практическая ситуация №1. Развитие туристического бизнеса

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2–2,5 тыс. долл. Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорогим. Хочется на один-два дня и не дороже 1–1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отрекаться» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30–40 турфирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагенствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталью мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг – туры по Золотому кольцу – компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагенства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно,

обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80 % случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25–30 % заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60 % всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1–1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35–40 % заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35 % – на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40 % – профильный для компании экстрим). До 20 % доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10–15 % приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2–8 % прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

*Оценка компанией рыночной ситуации.* Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются

как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450–500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Тур-экстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» – только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

### **Вопросы к ситуации №1**

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом турфирмы»?

2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?

3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компанией?

4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.

5. Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии.

## Практическая ситуация №2. Производство джинсовой одежды»

**Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S** – реальная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и социальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды.

**Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S** – джинсовые: куртки, рубашки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчатобумажный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; модели авангардного направления.

**Diesel** – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индустрии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад, производит кроме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также различные аксессуары.

Если Вы выбираете Diesel, то гарантированно получаете продукцию высокого качества, поскольку покупаете одежду у передовой дизайнерской компанией, лидера в создании новых материалов и методов производства. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира.

**Торговая марка Diesel предлагает 4 линии одежды:**

**Diesel Style Lab** – высококлассная повседневная одежда, которая стала первым выпуском марки.

**D-Diesel** – коллекция, которая сфокусирована на одежде из денима.

**Diesel Kids** – одежда, предназначенная для детей, которые не хотят, чтобы их таковыми считали. Яркие цвета, эксклюзивность, модные линии.

**55-DSL** – спортивная одежда для любителей приключений и активного отдыха.

**GLORIA JEANS** – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и city life style, – ведет свою историю с конца 80-х годов. GLORIA JEANS – это два супербренда: **Gee Jay** и **Gloria Jeans**. Gee Jay – модный молодежный бренд одежды. Изначально это была марка одежды для мальчиков, затем марка выросла в бренд модной универсальной джинсовой одежды «unisex» для подростков и молодежи, с 2004 года это не только джинсовая одежда, это модный casual и city life style для молодых мужчин и мальчиков. Gloria Jeans – это идеальная мода по идеальной цене для девушек, молодых женщин и девочек. Девочкам марка гарантирует комфорт и защиту, девушкам – моду и стиль, молодым женщинам дарит отличную одежду на все случаи жизни. Сегодня GLORIA JEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи.

**Levi Strauss** – известная джинсовая компания. Повседневная одежда, а именно брюки, юбки, куртки, футболки, рубашки, бейсболки, ремни. Знаменитая джинсовая одежда под маркой <501> заслужила признания у молодежи всего мира.

**Levi Strauss** известная компания производящая denim, повседневную одежду casual, обувь и аксессуары. Преимущественно это джинсовая одежда. Первые джинсы были сшиты Леви Страусс в 1853 году.

**Jeans Symphony.** Появившись совсем недавно в 1995 году, компания **Jeans Symphony** к настоящему времени имеет в своем арсенале пять сетей магазинов: JS Casual, Pierre Cardin Menswear, Camaieu, MUSTANG, Tom Tailor.

**JS Casual – то есть Jeans Symphony Casua** – отображает стиль коллекций, представленных в магазинах этой сети. В JS Casual можно найти и классические, и модные джинсовые бренды с мировым именем. Коллекции всегда дополнены актуальными аксессуарами и обувью. В магазинах можно найти повседневную одежду известных мировых брендов, таких как: G-Star, Diesel, Pepe Jeans, Pierre Cardin Jeanswear, Mustang, Firetrap, CK Jeans, Lee, Wrangler, Guess, Levi's, Tom Tailor, Pioneer, Gin Tonic, Big Star, Ben Sherman, Buffalo by David Bitton, Kowalsky, Mioko & Fresh и т.д.

**MUSTANG** – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одежде новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG – в авангарде мировой моды. Это – первые женские модели джинсов, первые джинсы из вельвета, первые стрейчевые джинсы в Европе. Сегодня MUSTANG предлагает полноценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одежду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары.

**Pierre Cardin Menswear** – марка классической и повседневной мужской одежды, предлагает комфорт, стиль, качество и носит имя великого кутюрье – мэтра французской моды Пьера Кардена.

**Tom Tailor.** Компания **Tom Tailor** строго контролирует качество выпускаемой одежды, благодаря чему эта торговая марка стала одним из ведущих поставщиков одежды. Дизайнеры Tom Tailor создают модели одежды для динамичных людей, ведущих активный образ жизни. Каждая новая коллекция **Tom Tailor** отражает самые последние тенденции моды.

## Вопросы к ситуации №2

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающих одежду?
2. Используя приведенные в статье сведения, а также информацию из других источников проведите SWOT-анализ организаций.
3. Какие рекомендации Вы могли бы дать организациям по развитию их бизнеса?

## 5. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ К ЗАЧЕТУ

При оценивании уровня знаний студентов и выставлении итоговой оценки преподаватель руководствуется следующими критериями:

- знание фактического материала по курсу «Современный стратегический анализ»;
- степень активности студента на практических (семинарских) занятиях;
- логику, структуру, стиль ответа; культуру речи, манеру общения; готовность к дискуссии, аргументированность ответа; уровень самостоятельного мышления; умение приложить теорию к практике, решить задачи;
- наличие пропусков практических и лекционных занятий по неуважительным причинам;
- способность ориентироваться в понятиях, грамотно и логично оперировать терминами;
- знание категорий, законов, методик расчета основных показателей;
- правильность и полнота ответов раскрытия темы эссе или достаточное количество правильных ответов при выполнении тестовых заданий
- способность экономически мыслить и принимать управленческие решения по стратегическим вопросам.

Оценка «зачтено» выставляется студенту, который:

- показывает знание программного материала и структуры дисциплины, а также основного содержания и его элементов, придающих лекционному курсу инновационное содержание по сравнению с учебной литературой;
- обладает достаточными знаниями для решения типовых задач, умеет выполнять предусмотренные программой задания;
- знает важнейшие работы из списка основной рекомендованной литературы и знаком с дополнительно рекомендованной литературой;
- владеет методологией дисциплины, умеет применять теоретические знания при решении задач, обосновывая свои действия.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который:

- показал пробелы в знаниях основного учебного материала, не может дать четкого понимания основных положений, категорий и показателей дисциплины;
- не умеет решать задачи и не может разобраться в конкретной ситуации;
- не знает, либо имеет отрывочное представление об учебном материале;
- не умеет выполнять предусмотренные программой типовые задачи.

## 6. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЗАЧЕТА

**Сдача зачета по дисциплине «Современный стратегический анализ» осуществляется в соответствии со следующими требованиями:**

- сдача зачета осуществляется в указанное в расписании время в отведенной для этого аудитории;
- преподаватель принимает зачет только при наличии ведомости и надлежащим образом оформленной зачетной книжки;
- критерии оценки ответа студента на зачете, а также форма его проведения доводятся преподавателем до сведения студентов до его начала;
- результат сдачи зачета объявляется студенту непосредственно после его сдачи, затем выставляется в ведомость и зачетную книжку студента;
- в случае неявки студента для сдачи зачета в ведомости вместо отметки «зачтено» или «не зачтено» делается запись «не явился».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений [Текст]: учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 396 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – Изд-во: Питер, 2011.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
4. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
6. Виханский О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд. /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
8. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012.
9. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Гуськов, Ю.В. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. – 190 с.
10. Диксит, А.К. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст] / А.К. Диксит, Б. Дж. Нейлбафф. – М: Вильямс, 2014. – 480 с.
11. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: КноРус, 2016. – 254 с.
12. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
13. Иванов, П.В. Современный стратегический анализ [Текст]: учеб. пособие / П.В. Иванов, Н.И. Турянская, И.В. Ткаченко; под ред. П.В. Иванов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 589 с.
14. Казакова, Н.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
15. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник и практикум для магистратуры. – М.: ЮРАЙТ, 2016. – 500 с.



16. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А.В. Курлыкова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 176 с.
17. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 208 с.
18. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник [Текст] / А.К. Ляско. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
19. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. – М.: Юрайт, 2016. – 361 с.
20. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст]: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
22. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – ("Сколково") [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабл., 2013.
23. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс [Текст]: Учебник для бакалавриата и магистратуры / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2016. – 463 с.
24. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблшер, 2011.
25. Портер, М. Международная конкуренция [Текст]: пер. с англ. / М. Портер – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.
26. Портер М. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Текст] / М. Портер, С. Прахалад, Дж. Самплер. – М: Альпина, серия Portable МВА, 2011. – 588 с.
27. Резник, В.С. Стратегический менеджмент [Текст]: практикум / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2012.
28. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Н. Родионова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 80 с.
29. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 160 с.
30. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 228 с.
31. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013.
32. Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015.

33. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент на предприятии [Текст]: учеб. пособие / С.А. Сироткин Н.Р. Кельчевская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 246 с.

34. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]: учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.

35. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ .....	6
2. ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ .....	7
3. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ .....	15
4. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ.....	17
Практическая ситуация №1. Развитие туристического бизнеса.....	17
Практическая ситуация №2. Производство джинсовой одежды».....	20
5. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ К ЗАЧЕТУ .....	22
6. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЗАЧЕТА .....	23
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	24

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

## СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Методические указания по подготовке к зачету  
для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

В авторской редакции  
Верстка Т.А. Лильп

---

Подписано в печать 19.09.16. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл.печ.л. 1,63. Уч.-изд.л. 1,75. Тираж 80 экз.  
Заказ №593.

---

Издательство ПГУАС.  
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.