

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»

# **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Методические указания  
к практическим занятиям

Пенза 2015

УДК 65.0(075.8)

ББК 65.290-2я73

С56

Рецензент – профессор кафедры «Менеджмент»  
доктор экономических наук,  
Э.В. Кондратьев (ПГУАС)

**Современный** стратегический анализ: методические указания  
к практическим занятиям. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 24 с.

Предлагаются технологии проведения практических занятий по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Методические указания подготовлены на кафедре «Менеджмент» и предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

© Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства, 2015

© Сазыкина О.А., 2015

## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия ведения бизнеса заставляют руководителей российских предприятий все больше внимания уделять изучению факторов внешней среды и разработке стратегических направлений развития предприятий. Так, новая редакция стандарта ISO 9001:2015 требует, чтобы организация определила свое стратегическое направление. Это начало требований стандарта. Несмотря на то, что целью нового стандарта является большая применимость к сфере услуг, это требование, в случае принятия, будет побуждать любые организации изучать себя и определять «стратегическое направление организации, а также то, что влияет на ее способность достичь предполагаемого результата». Большинство организации в основном так и делали, но раньше это не было требованием.

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.

Задачами дисциплины являются:

- изучение методологических принципов и основных методов проведения стратегического анализа,

- формирование основ стратегического мышления, как для понимания существующих проблем развития предприятия, так и для создания перспективных стратегических разработок.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к профессиональному циклу (базовая часть), обеспечивает логическую взаимосвязь между общенаучными и специальными учебными дисциплинами. Курс «Современный стратегический анализ» обеспечивает подготовку специалистов в области теоретических и методологических основ управления на высшем руководящем уровне предприятия, необходимых для дальнейшей профессиональной работы. Курс «Современный стратегический анализ» логически взаимосвязан с курсами, посвященными управлению отдельными функциональными зонами предприятия: маркетингом, производством, финансами, человеческими ресурсами, а также общим менеджментом. Курс имеет выраженную прагматическую направленность на развитие управленческой компетентности в области выработки и реализации стратегии развития организации.

*Требования к входным знаниям, умениям и готовности обучающегося, необходимым при освоении дисциплины «Современный стратегический анализ» и приобретенным в результате освоения предшествующих дисциплин:*

- студент должен знать методы анализа внешней и внутренней среды организации, принципы и методы принятия управленческих решений,

ситуационный анализ, частные стратегии в областях ценообразования, производства, ресурсного обеспечения, финансов, маркетинга;

– студент должен уметь ориентироваться и действовать в профессиональной среде, использовать аналитические методы оценки положения организации, составлять дерево целей, формировать миссию, цели организации и средства их реализации;

– студент должен владеть навыками применения экономических законов к деятельности организации, обоснования и принятия управленческих решений в различных областях деятельности организации.

*Теоретические дисциплины и практики, освоение которых для дисциплины «Современный стратегический анализ» необходимо как предшествующее:*

– управленческая экономика;

– методы исследований в менеджменте.

### **Требования к результатам освоения содержания дисциплины**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВПО магистратуры по данному направлению:

#### **а) общекультурных (ОК):**

– способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования (ОК-1);

– способность самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения (ОК-3);

– способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия (ОК-4);

– обладать навыками публичных деловых и научных коммуникаций (ОК-6);

#### **б) профессиональных (ПК):**

– способность разрабатывать корпоративную стратегию (ПК-2);

– способность использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами (ПК-5);

– владеть методами стратегического анализа (ПК-7);

– способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности (ПК-8);

– способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-11).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*знать:* сущность, цели и задачи проведения стратегического анализа организации; 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 подходы и механизмы проведения современного стратегического анализа;

*уметь*: использовать на практике инструменты стратегического анализа деятельности предприятия; проводить комплексный стратегический анализ развития компании; осуществлять анализ конкурентной рыночной среды; анализировать и выявлять недостатки в сфере стратегического планирования и управления; обосновывать выбор стратегических вариантов развития компании, а также принимать эффективные управленческие решения на основе результатов стратегического анализа; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета или доклада;

*владеть*: навыками самостоятельного приобретения знаний в области стратегического анализа; специальной терминологией в области стратегического анализа, планирования и прогнозирования; 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; самостоятельно и творчески использовать знания и полученные практические навыки в процессе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» для принятия эффективных управленческих решений в сфере стратегического планирования, прогнозирования и управления.

Методические рекомендации ориентированы на контроль функциональных компетенций магистров в области навыков использования методов стратегического анализа с целью дальнейшего формирования деловой стратегии организации.

Целью методических рекомендаций является текущий контроль умений магистров по использованию моделей стратегического анализа, стратегического выбора и его реализации.

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Изучение дисциплины «Современный стратегический анализ» может заканчиваться подготовкой итоговой работы, написанной студентами на основе анализа фактических материалов, которые должны ими быть собраны в ходе анализа деятельности конкретных организаций и обсуждены на практических занятиях. Студенты должны определить основные проблемы, возникающие в работе современных отечественных предприятий или зарубежных компаний, действующих на территории России, и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на увеличение продаж и повышение общей конкурентоспособности на рынке.

Итоговая работа по дисциплине позволяет проверить не столько знания студента, сколько его профессиональные компетенции решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных управленческих решений.

При подготовке итоговой работы используются такие активные формы проведения занятий, как работа в команде, case-study, обучение на основе опыта и т.п.

Последовательность подготовки итоговой работы включает следующие этапы.

I шаг. Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.

II шаг. Выявление и определение симптомов проблемы, для чего следует прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации, используя такие индикаторы, как «уровень конкуренции в отрасли», «товарный ассортимент», «качество обслуживания», «диапазон цен», «методы продвижения», «группы потребителей», «степень предпринимательского риска», «динамика показателей объёмов реализации», «доля рынка», «норма прибыли», «рекламации клиентов» и др.

III шаг. Анализ причин возникновения проблемы. При этом для каждого симптома выявляются основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

IV шаг. Определение состава действий по смягчению проявления проблемы, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает исследуемая организация, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению её хозяйственной деятельности.

V шаг. Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

Объектами исследования могут выступать предприятия и учреждения, в которых студенты проходили производственную практику или стажировку, а также организации, являющиеся постоянным (или временным) местом работы студентов.

После выбора объекта исследования студентам необходимо выполнить следующие задания:

– провести анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на исследуемом рынке по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции организации на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли; анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

– изучить ресурсы и конкурентные возможности (полученные результаты отразить в матрицах PEST и SWOT);

– определить конкурентную устойчивость исследуемой организации, что предполагает проведение ее стратегического позиционирования по таким критериям, как: «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.;

– сформулировать стратегическое видение и миссию, выдвинуть новые приоритетные цели, разработать эффективную конкурентную стратегию, базирующуюся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсах, компетенциях и конкурентных возможностях, обосновать выбор рекомендуемой стратегии.

Оценка результатов проводится преподавателем, который опирается как на формальные элементы (демонстрация студентами понимания соответствующих понятий, структура представленных материалов, наличие решения и т.д.), так и неформальные (возникновение полезных ассоциаций, применение творческого подхода, разработка предложений, основанных на использовании нетривиальных методов, средств и технологий).

## Практическое задание 1 Проведение PEST-анализа

1. Провести PEST – анализ организации, выбранной в качестве объекта исследования, и заполнить табл. 1.

2. Определить, какие макроэкономические факторы влияют на деятельность организации, какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие – отрицательно.

3. Сформулировать выводы.

Т а б л и ц а 1

Анализ макроокружения организации (PEST – анализ)

Макроокружение	Фактор	Влияние факторов	
		Положительные	Отрицательные
1. Политические факторы	1.1.		
	1.2.		
	...		
2. Экономические факторы	1.1.		
	1.2.		
	...		
3. Социальные факторы	1.1.		
	1.2.		
	...		
4. Технологические факторы	1.1.		
	1.2.		
	...		

## Практическое задание 2 Проведение конкурентного анализа

Заключительным этапом проведения ситуационного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий коммерческой организации. Поэтому при проведении конкурентного анализа студентам необходимо:

1. Оценить стратегические преимущества организации по сравнению с её основными конкурентами и заполнить табл. 2. Предложенные в таблице 2 ключевые факторы успеха могут быть заменены или дополнены студентами в зависимости от специфики деятельности организации, выбранной ими в качестве объекта исследования. Количество организаций-конкурентов также может быть дополнено студентами.



При этом можно использовать следующую шкалу рейтинга: слабейший 1, сильнейший 10, в скобках для компании и его соперников укажите произведение веса на рейтинговую оценку.

Т а б л и ц а 2

**Рейтинговая оценка стратегических конкурентных преимуществ организации**

Ключевой фактор успеха	Вес фактора	Организация- объект исследования	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Качество продукта / услуги					
Репутация организации					
Стоимость материалов					
Качество технологий					
Производственные мощности					
Маркетинг					
Финансовые ресурсы					
Относительная стоимостная позиция					
Способность конкурировать по цене					
...					
...					
Взвешенный рейтинг силы					

2. Заполнить форму представления результатов ситуационного анализа (табл. 3) и ответить на следующие вопросы:

- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли;
- как тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха;
- насколько хороша защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом;
- способна ли существующая стратегия адекватно защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей;
- должна ли компания опасаться конкурентных атак одного и более конкурентов;
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции компания. Накопления положительных возможностей или улучшения её конкурентной позиции.

3. Сформулировать выводы относительно конкурентной позиции коммерческой организации. Описать главные стратегические проблемы, которые организация должна учесть при стратегическом выборе.

Т а б л и ц а 3

Показатели стратегической деятельности организации

Показатель деятельности	2011 г.	2012 г	2013 г	2014 г
Размер доли рынка				
Объем производства				
Объем продаж				
Выручка				
Чистая прибыль				
Возврат инвестиций				
...				
...				

### Практическое задание 3

#### Построение модели пяти сил конкуренции (по М. Портеру)

1. Определить конкурентов, поставщиков, потребителей, потенциальных конкурентов и товары-заменители для организации, выбранной в качестве объекта исследования. Особое внимание обратить на барьеры входа в отрасль.

2. Построить модель пяти сил конкуренции по М. Портеру (рис. 1).

3. Определить конкурентное положение организации в отрасли в соответствии с сочетанием ее стадии развития (стадия жизненного цикла) и стратегического положения (рис. 2).

3. Сформулировать выводы.

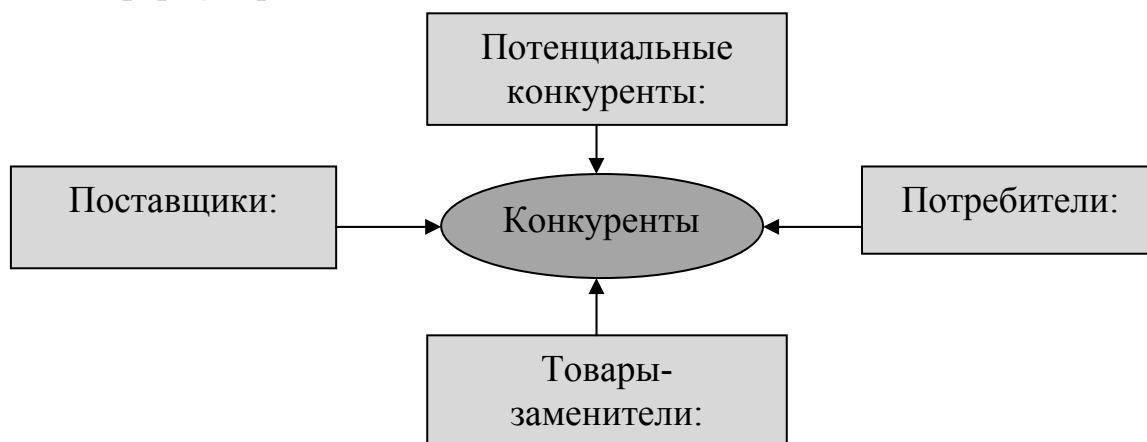


Рис. 1. Модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру)



Рис. 2. Модель конкурентного положения организации

#### Практическое задание 4 Проведение SNW-анализа

1. Провести SNW-анализ организации и заполнить табл. 4.
2. Определить, какие внутренние факторы влияют на деятельность организации, какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, какие – отрицательно, а какие вообще не оказывают влияния.
3. Сформулировать выводы.

#### Практическое задание 5 Проведение SWOT-анализа

1. Провести SWOT-анализ организации и заполнить модифицированную матрицу OSWT (табл. 5).

В матрице OSWT положительное влияние фактора обозначается знаком «плюс», отрицательное влияние знаком – «минус», факторы, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние обозначаются знаком «+/-», а нейтральное влияние знаком – «0».

2. Определить какие общие факторы влияют на деятельность организации; какие из них являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие – отрицательно.

3. Сформулировать выводы.

## SNW-анализ

Наименование стратегического фактора	Качественная оценка		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
1. Стратегия организации			
2. Бизнес-стратегия в целом и по конкретным видам бизнеса (если их несколько)			
3. Организационная структура и культура			
4. Производственный процесс, в т.ч.: - технологическое оснащение; - структура затрат; - НИОКР			
5. Общее финансовое положение, в т.ч.: - состояние текущего баланса; - уровень финансового менеджмента; - уровень бухучета; - доступность инвестиционных проектов			
6. Маркетинг и сбыт, в т.ч.: - конкурентность продукта; - качество продукции; - обслуживание клиентов; - реклама и продвижение продукта; - система реализации продукции			
7. Материально-техническое снабжение, в т.ч.: - снабженческо-заготовительный процесс; - логистические системы			
8. Кадры: - уровень менеджмента; - уровень ключевых производственных специалистов; - уровень работников, осуществляющих производственный процесс			
9. Информационные потоки			
10. Информационные технологии			
11. Пр. уникальные стратегические факторы			

Таблица 5

## Модифицированная матрица OSWT

	Возможности и угрозы									
	Увеличение кол-ва торговых точек	Медленный рост рыночной доли	Модернизация	Улучшение качества	Конкурентные преимущества на рынке	Лидерство по издержкам	...	...	Сумма «+»	Сумма «-»
<b>Текущая стратегия</b>										
Снижение себестоимости продукции	0									
Увеличение доли рынка	+									
...										
<b>Сильные стороны</b>										
Узнаваемая марка бренда	+									
Лидерство в области технологии	+									
Командная работа в коллективе	0									
...										
<b>Слабые стороны</b>										
Недостаточно хорошая информационная система	-									
Устаревшее оборудование	-									
Низкая квалификация рабочих	-									
...										
Сумма «+»	3									
Сумма «-»	3									

**Практическое задание 6**  
**Разработка альтернатив развития бизнес-единиц**  
**с использованием матрицы BCG**

1. Подготовить информацию для построения матрицы BCG и заполнить табл. 6.

Т а б л и ц а 6

Исходная информация для построения матрицы BCG

Бизнес-единица	Объем продаж бизнес-единицы, приведенный к среднему	Годовые темпы прироста рынка в 20__ - 20__ гг.	Крупнейшие конкуренты в данной бизнес-области	Объем продаж крупнейших конкурентов	Относительная доля на рынке соответствующего сегмента

2. Разбить матрицу BCG по оси абсцисс на две части, выделив две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 0,5 (рис. 3).

3. На оси ординат отметить темпы роста рынка. Деления выбираются произвольно, исходя из изменяющихся данных о темпах роста (рис. 3).

4. На матрицу нанести окружности, каждая характеризует одну из бизнес-областей. Окружности строятся на пересечении соответствующей величины темпа роста и величины доли рынка. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (рис. 3).

5. Сформулировать выводы.

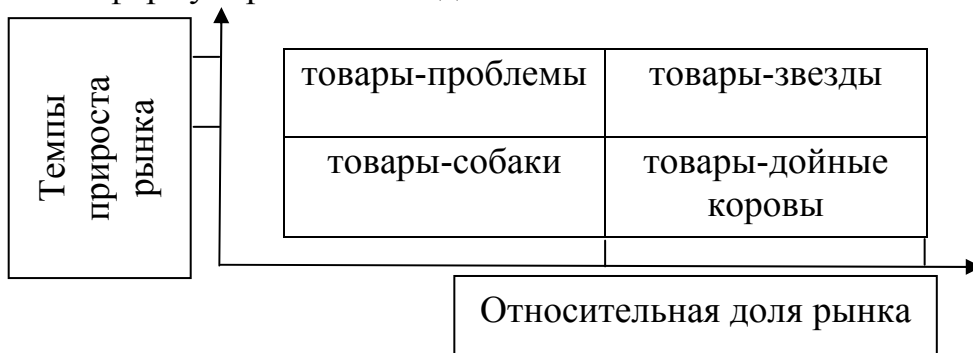


Рис. 3. Модель BCG

**Практическое задание 7**  
**Разработка альтернатив развития бизнес-единиц**  
**с использованием матрицы Shell / PDM**

1. На основании табл. 6 каждую бизнес-область разместить в той или иной клетке в зависимости от сочетания её конкурентной позиции и отраслевой привлекательности (рис. 4).

2. В соответствии с позицией бизнес-областей на матрице Shell для каждой из них выбирать стратегию, предложенную для каждой конкретной ситуации.

3. Сформулировать выводы.



Рис. 4. Модель Shell / PDM

**Практическое задание 8**  
**Разработка альтернатив развития бизнес-единиц**  
**с использованием матрицы Hofer / Schendel**

1. На основании табл. 6 каждую бизнес-область разместить в той или иной клетке в зависимости от сочетания её конкурентной позиции и стадии развития, на которой она находится в данный момент (рис. 5).

2. В соответствии с позицией бизнес-областей на матрице Hofer / Schendel для каждой из них выбрать стратегию, предложенную для каждой конкретной ситуации.

3. Сформулировать выводы.



Рис. 5. Модель Hofer / Schendel

### Практическое задание 9

Разработка альтернатив развития бизнес-единиц с использованием матрицы ADL

1. На основании табл. 6 каждую бизнес-область разместить в той или иной клетке, в зависимости от сочетания её конкурентной позиции и стадии развития, на которой она находится в данный момент (рис. 6).

2. В соответствии с позицией бизнес-областей на матрице Hofer / Schendel для каждой из них выбрать стратегию, предложенную для каждой конкретной ситуации.

3. Сформулировать выводы.





Рис. 6. Модель ADL

## Практическое задание 10 Разработки стратегии методом Хосин канри

### 1. Изучить суть метода «Хосин канри».

Термин «Хосин канри» введен в Японии в 1958 г. Метод Хосин канри» применяется для установления стратегических направлений деятельности организации.

Цель метода – всесторонняя ориентация организации на достижение желаемых результатов путем повышения эффективности системы оперативного управления.

Суть метода: Развертывание политики – это методология, применяемая для планирования, установления и доведения до исполнителей целей организации и оперативного анализа ее работы, который обеспечивает координацию всех действий, направленных на достижение правильно сформулированных стратегических целей.

Развертывание политики, или хосин канри (hoshin kanri), представляет собой процедуру выбора стратегических изменений, которые в большинстве организаций принято называть процессом стратегического планирования.

Термин "хосин канри" состоит из двух частей: хосин обозначает выбор стратегического направления деятельности организации ради приобретения ею конкурентных преимуществ, а канри – систему управления этим процессом. Хосин канри – это система управления стратегическими изменениями.

С помощью этого инструмента руководители увязывают работу основных подразделений с выбранными стратегическими направлениями развития организации.

Задачи, решаемые Хосин канри:

- интеграция деятельности по производству потока ценности в рамках одного завода, офиса, учреждения по оказанию услуг и пр.;
- интеграция единой системы создания ценности с участием множества компаний-поставщиков;
- запуск нового продукта или услуги;
- управление портфолио брендов или набором взаимосвязанных продуктов или потоков создания ценности;
- управление программами стратегических изменений;
- управление внедрением бережливого производства или шести сигм;
- управление любыми комплексными проектами, включающим взаимодействие на уровне различных функциональных подразделений;
- управление компаниями, входящими в портфель инвестиционного акционерного фонда, для обеспечения систематического роста доходности этих компаний.

Система «Хосин канри» состоит из 7 экспериментов. Термин "эксперимент" применяется, поскольку на этапе разработки стратегии итоговый результат невозможно предвидеть, т.к. стратегия предполагает динамичное совершенствование методов ведения бизнеса.

#### **Виды экспериментов:**

1. Долгосрочная стратегия
2. Среднесрочная стратегия
3. Ежегодный хосин-канри
4. Тактика
5. Операционная деятельность
6. Кайкаку – радикальное, революционное совершенствование потока создания ценности, обеспечивающее быстрое создание потребительской ценности с меньшими потерями.

7. Кайдзен – непрерывное совершенствование процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления.

2. Используя результаты предыдущих практических заданий на основе метода «Хосин канри» разработать стратегию развития анализируемой организации. В соответствии с методом «Хосин канри» необходимо выполнить следующие действия:

ЭТАП ИССЛЕДУЙ: проверка условий рынка.

ЭТАП ПЛАНИРУЙ: разработка среднесрочной стратегии.

ЭТАП ПЛАНИРУЙ: разработка годового Хосин-плана:

- Определите возможности для улучшений и разработайте тактику на ближайший год.
- Определите приоритеты и проанализируйте потенциальные возможности.
- Разработайте целевые показатели вкладов для раздела "Результаты".
- Определите целевые показатели для совершенствования процессов.

– Изучите взаимосвязи между тактикой, стратегией и результатами

ЭТАП ПЛАНИРУЙ: осуществление процесса «поймай мяч».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Учебная литература:*

#### *а) основная литература:*

1. Басовский Современный стратегический анализ: учебник ("Высшее образование: Магистратура"). – М.: ИНФР-М, 2014.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
3. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

#### *б) дополнительная литература:*

1. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. теория организации отраслевых рынков. – М.: ИЧП "Издательство Магистр", 1998. – 320 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011. – 344 с.
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 285 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. М.: Экономика, 2007. – 106с.
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328с.
6. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 296с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 2006.
8. Выдрин С.Н. Роль диверсификации менеджмента в обновлении компании в условиях волатильности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №5.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
10. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – 2 изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента. 2008.
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
13. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 2006. – 212с.
14. Портер М. Международная конкуренция. / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.

15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Инфра-М, 2008.

16. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 2008.

*Научная литература:*

1. Барнетт Д., Уилстед У. Формулирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 118-127

2. Беловский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4 – С. 1-7.

3. Воробьев А.Д. Методология стратегического менеджмента. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №6. –С. 127 – 130.

4. Воробьева О. Реструктуризация интегрированных структур: стратегическое управление // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №8.

5. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №3 – С. 95-99.

6. Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Электронный ресурс: режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>

7. Джонсон Дж., Мелин Л., Виттингтон Р.. Микростратегия и стратегирование: к деятельностной теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2011. – №4.

8. Ефименко Л.В. Стратегическое управление затратами в системе управленческого анализа предприятия // Вестник ВЭГУ. – 2009. – № 2. – С. 65-70.

9. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. № 1. – С. 127 – 137.

10. Зенкина И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 27. – С. 34-39.

11. Коваленко А., Полевой А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).

12. Лаева Т.В., Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации// Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2. – С. 21–22.

13. Лукьянов С., Кисляк Н. Входные барьеры: важнейший инструмент политики ограничения конкуренции на российских рынках // Современная конкуренция. – 2009. – №1(13) – С. 54-71.

14. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – №2. – С. 40-47.

15. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.

16. Непринцева Е.В., Шубин С.А. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1.

17. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1. – С.14.

18. Солдатова С.С. Инструменты стратегического планирования на промышленных предприятиях в современных условиях хозяйствования. Автореферат диссертации. – Пенза, 2006.

19. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2009. – 324с.

20. Томас Джексон «Хосин канри: как заставить стратегию работать» / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248с.

21. Туленков Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации.// Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 28.

22. Хлыстова О., Неяскина Е. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №5.

23. Яшин А. Н. Портфельный анализ инновационного предприятия на основе показателей клиентской составляющей системы сбалансированных показателей // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №6.

*Internet-источники:*

<http://www.nitol.ru/>

<http://www.aup.ru/>

<http://www.eup.ru/>

<http://www.rubricon.ru/>

<http://www.smanagement.ru/>

<http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>

<http://www.swotanalysis.ru/>

<http://market-pages.ru/realnieinvest/>

<http://www.zerich.ru/>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ.....	6
Практическое задание 1 Проведение PEST-анализа .....	8
Практическое задание 2 Проведение конкурентного анализа .....	8
Практическое задание 3 Построение модели пяти сил конкуренции (по М. Портеру).....	10
Практическое задание 4 Проведение SNW-анализа.....	11
Практическое задание 5 Проведение SWOT-анализа .....	11
Практическое задание 6 Разработка альтернатив развития бизнес-единиц с использованием матрицы BCG.....	14
Практическое задание 7 Разработка альтернатив развития бизнес-единиц с использованием матрицы Shell / PDM.....	15
Практическое задание 8 Разработка альтернатив развития бизнес-единиц с использованием матрицы Hofer / Schendel.....	15
Практическое задание 9 Разработка альтернатив развития бизнес-единиц с использованием матрицы ADL.....	16
Практическое задание 10 Разработки стратегии методом Хосин канри.....	17
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	20

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания

к практическим занятиям

**В авторской редакции**

Верстка Т.Ю. Симутина

---

Подписано в печать 5.05.15. Формат 60×84/16.

Бумага офисная «Снегурочка». Печать офсетная.

Усл.печ.л. 1,3. Уч.-изд.л. 1,5. Тираж 80 экз.

Заказ № 147.

---

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