

1. 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 макросреды 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 стратегией 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 вызывали 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](#)].