

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Международный институт экономики и права»
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий
по дисциплине «Современный стратегический анализ»**

(для студентов факультета «Экономики и управления»)

Методические указания
составил(и):

к.т.н., доцент каф.
А.С. Артемов МГМУ.

Методические указания для проведения
практических занятий по дисциплине
«Современный стратегический анализ»

(для студентов ф-та «Экономики и управления»)

разработаны в соответствии с ФГОС ВО:

*Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования
по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень магистратуры)
(приказ Минобрнауки России от 30.03.15г. №322).*

составлены на основании учебного плана:

утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП от 30.08.18 протокол № 1.

Методические указания одобрены на заседании кафедры

Менеджмента, государственного и муниципального управления

Протокол от 30 августа 2018 г. № 1

Срок действия программы: 2018/19 уч. год

Зав. кафедрой д.э.н., доцент Н.А. Завалько

Содержание

1. Цель и задачи методических указаний
2. Перечень тем практических занятий
3. Содержание и методика проведения практических занятий
4. Заключение. Освоение компетенций
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

1. Цель и задачи методических указаний

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлению обучения по программе 38.04.02 и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических целях. Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии.

Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса Современный стратегический анализ. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований, анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др.

Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины Современный стратегический анализ. Состав практических заданий планируется с таким

расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи: разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого студента за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;

2. инструктаж, проводимый преподавателем;

3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;

4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

ПК-2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
Знать:	
Уровень 1	значение стратегии для бизнеса, роль ценностей, видения и миссии компании
Уровень 2	факторы создания конкурентных преимуществ фирмы
Уровень 3	основные базовые модели разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений
Уметь:	
Уровень 1	формулировать миссию и видение компании
Уровень 2	выявлять факторы динамики конкуренции
Уровень 3	использовать результаты анализа конкурентов и сегментации для формулировки стратегии
Владеть:	
Уровень 1	подходами к постановке целей деятельности компании
Уровень 2	навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей компании для обеспечения устойчивого стратегического преимущества
Уровень 3	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений

ПК-5: владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
Знать:	
Уровень 1	методики анализа привлекательности отрасли
Уровень 2	методику анализа отраслевой структуры
Уровень 3	методику стратегического группового анализа
Уметь:	
Уровень 1	проводить все стадии анализа рыночной сегментации
Уровень 2	использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны фирмы и защищающие ее от внутренних слабостей
Уровень 3	применять анализ конкурентного преимущества для оценки бизнес-стратегии
Владеть:	
Уровень 1	навыками анализа конкурентов
Уровень 2	навыками анализа сегментов рынка
Уровень 3	методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

2. Перечень тем практических занятий

Практическая работа № 1. «Теоретико-методологические основы стратегического анализа. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Практическая работа № 2. «Стратегический подход к управлению организацией. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Практическая работа № 3. «Методические основы стратегического управления. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Практическая работа № 4. «Процессы стратегического управления. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Практическая работа № 5. «Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

Практическая работа № 6. «Стратегический анализ конкурентоспособного статуса предприятия. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

Практическая работа № 7. «Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

Практическая работа № 8. «Организация управления и контроль реализации стратегии. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

Практическая работа № 9. «Особенности стратегического управления в зарубежных странах. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

3. Содержание и методика проведения практических занятий:

Практическая работа № 1. «Теоретико-методологические основы стратегического анализа. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

1. Известно, что современному стратегическому менеджменту предшествовало стратегическое планирование, цель которого заключалась в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов. Стратегический менеджмент значительно отличается от стратегического планирования, являясь действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Но это не все отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования.

Сравните содержание стратегического планирования и стратегического менеджмента и выявите весь комплекс различий между ними. Что бы Вы выделили в качестве ключевой части стратегического управления? Как Вы считаете, почему стратегический менеджмент нередко называют рыночным стратегическим управлением?

2. Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления? Раскройте роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление. Приведите соответствующие примеры.

3. Дж. Сазерленд и Д. Кэнуэлл считают, что стратегический менеджмент призван обеспечить то, чтобы миссии организации были преобразованы в ясные и очевидные задачи; эти задачи превратились в стратегии, которые можно было бы применять; из стратегии вырисовывались цели; эти цели (и, следовательно, миссии, задачи и стратегии) накладывались на любые проекты или программы деятельности. По мнению Дж. Хантера и Т. Уилена, стратегический менеджмент включает четыре основных элемента: сканирование среды, формулировку стратегии, реализацию стратегии, оценку и контроль.

Какая из этих точек зрения на предназначение стратегического менеджмента Вам представляется верной? Почему? Как Вы считаете, в чем различие стратегии и политики организации, и в чем их значение для бизнеса? Раскройте содержание понятий «сканирование среды», «формулировка стратегии», «цели организации», «задачи организации». Какие, на Ваш взгляд, существуют рациональные подходы к разрешению противоречий между целями?

4. В чем проявляется бóльшая гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением? Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

5. Что в себе содержит способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию?

Практическая работа № 2. «Стратегический подход к управлению организацией. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

1. Стратегический менеджмент нередко связывают с поддержанием постоянного баланса между состоянием стратегической зоны хозяйствования, наличием стратегических ресурсов и интенсивностью воздействия на фирму стратегических групп влияния. По мнению экономистов, поддержание такого баланса возможно за счет принятия управленческих решений, как стратегических, так и оперативных. При этом считается, что менеджер должен понимать – решение сиюминутных проблем в ущерб стратегическим может нарушить

долгосрочную устойчивость организации и ослабить ее конкурентные позиции. Вместе с тем есть мнение, что некоторые компании вполне могут решать стратегические вопросы неформально и нерегулярно.

Как Вы считаете, какое из приведенных мнений правильно и почему? Что включает в себя понятие «конкурентные преимущества фирмы»? Что является источником конкурентных преимуществ?

2. Какую роль, на Ваш взгляд, играет в деятельности компаний концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния?

3. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал фирмы, или следует? Ответ обоснуйте.

4. Каким образом стратегический подход к управлению организацией влияет на способность менеджеров разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию?

Практическая работа № 3. «Методические основы стратегического управления. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

1. Теоретическую основу стратегического менеджмента составляют концепции таких наук, как кибернетика, теория систем, теория организации. Каждая из этих наук включает ряд направлений, формирующих методику стратегического менеджмента. Одни ученые считают, что, используя только одну область знаний, например, теорию информации, невозможно успешно проводить стратегические преобразования. По мнению других, именно использование одного новаторского метода в деятельности компании может дать положительный результат.

Какая точка зрения из числа вышеуказанных представляется Вам верной? Свой выбор обоснуйте. Какова специфика использования в стратегическом менеджменте системного анализа, теории информации, теории принятия решений?

2. Какие научные подходы, на Ваш взгляд, должны применяться в стратегическом менеджменте? Раскройте основные элементы логической модели стратегического менеджмента.

3. Изучите основные направления развития теории и методологии моделирования в стратегическом менеджменте. Какова типология методов и моделей, используемых в планировании? Дайте характеристику системе опережающих экономических индикаторов и специфике ее применения в краткосрочном и среднесрочном планировании.

4. Каким образом способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию реализуется в стратегическом управлении?

Практическая работа № 4. «Процессы стратегического управления. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию»

Процесс стратегического менеджмента обычно начинается с формулирования миссии организации. С. Фосс и Дж. Форт считают, что миссия – основная общая цель существования организации, четко выраженная причина ее функционирования, ее предназначение. По мнению же ряда других специалистов, миссия формулируется прежде всего с целью повышения социальной роли организации.

1. Сравните вышеуказанные подходы. В чем их сильные и слабые стороны? Каково Ваше мнение о роли миссии в стратегическом управлении фирмой?

2. Изучите понятия «миссия-предназначение», «миссия-ориентация»?

Отражается ли в них двоякое предназначение миссии? Если да, то в чем конкретно? Приведите примеры указанных миссий.

3. Насколько, на Ваш взгляд, характерна формулировка «организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации» для стратегического управления, оперативного управления или обоих видов управления? Свой ответ обоснуйте.

4. Каким образом способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию реализуется в процессах стратегического управления?

Практическая работа № 5. «Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

К методам комплексной оценки макро- и микросреды организации относят широко известные SWOT-анализ и анализ вертикальных цепочек ценностей. Данные инструменты позволяют оценить как окружение, так и внутреннее состояние организации, обобщая в определенной степени результаты внутренней и внешней диагностики компании, полученные на предшествующих этапах исследования. Считается, что алгоритм SWOT-анализа достаточно хорошо разработан и позволяет выявить и связать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также оценить степень влияния угроз на положение компании. Но есть оригинальная модель пяти сил М. Портера, которая при анализе внутреннего состояния организации и внешней среды опирается на три общие стратегии.

1. Какой из вышеуказанных инструментов анализа внутренней и внешней среды организации Вы бы предпочли? Почему? Как Вы считаете, что относится к сильным сторонам компании, а что – к рыночным возможностям? Как можно оценить взаимозависимость факторов внешней и внутренней среды организации в процессе SWOT-анализа, при использовании модели Портера? Какую информацию можно получить на основании анализа вертикальных цепочек ценностей? Приведите примеры.

2. На какие стратегии могут ориентироваться фирмы при укрупнении бизнеса (сформулируйте ответ в терминах общих стратегий М. Портера)? Свой ответ обоснуйте.

3. Что включает в себя владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде?

Практическая работа № 6. «Стратегический анализ конкурентоспособного статуса предприятия. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

1. Стратегический анализ конкурентной позиции компании считается одной из основных задач менеджмента. Конечная цель стратегического анализа – определение «стратегических проблем», т.е. определение потенциальных опасностей и возможностей развития.

По мнению одних специалистов, систематическая оценка конкурентной позиции фирмы – насколько она слаба или сильна по сравнению с ближайшими конкурентами – необходимый этап анализа состояния фирмы. По мнению других, использование концепции цепочек ценностей и других инструментов анализа издержек для определения конкурентоспособности компании необходимо, но недостаточно.

Какое из этих мнений Вам представляется правильным? Считаете ли Вы, что анализ и оценка внутреннего состояния компании и ее внешней среды, упорядочение целей организации являются необходимыми и достаточными для этапа разработки

стратегии конкурентоспособного статуса предприятия?

2. Предположим, что Вы являетесь президентом крупной российской фирмы по производству электронной техники. По итогам прошедшего года фирма вошла в первую десятку наиболее прибыльных компаний страны. Однако в отчете аналитического отдела не указаны такие опасности, подстерегающие фирму в будущем году, как усиление конкуренции в первую очередь за счет расширения производства аналогичной продукции другими фирмами; появление и быстрое распространение крупных изобретений и новых технологий производства электронной техники; обострение «борьбы» за квалифицированные кадры между конкурирующими фирмами.

Каков Ваш прогноз развития ситуации?

3. ***Каким образом Ваш прогноз должен быть учтен в долгосрочном, среднесрочном, краткосрочном и текущем планах развития фирмы?***

4. ***Каким образом владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде реализуется при проведении стратегического анализа конкурентоспособного статуса предприятия?***

Практическая работа № 7. «Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

1. Предположим, что Вы располагаете суммой в 100 тыс. руб. Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8% годовых. Акционерное общество выпустило привилегированные акции стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом на акцию 10% годовых и 100 обыкновенных акций стоимостью 20 тыс. руб. каждая. На дивиденды выделено 800 тыс. руб.

Выберите и обоснуйте стратегию бизнеса: куда лучше вложить деньги на один год – в банк, привилегированные акции или обыкновенные акции?

2. Результаты реализации стратегии фирмы N дали следующие результаты: масса прибыли равна 5 млн ед., норма прибыли – 25%.

Определите затраты фирмы и выручку. Дайте оценку выбранной стратегии бизнеса.

3. Модель стратегического состояния компании может быть графически представлена как куб. Вершины стратегического куба, начиная от состояния «неорганическая система» и кончая состоянием «стратегическое равновесие», представляют собой некие предельные значения и в чистом виде практически не могут являться оценкой стратегического состояния конкретной компании. Построение стратегического куба и нахождение координат точки, соответствующей состоянию организации, позволяют определить реальное состояние фирмы, выявить узкие места и проблемы, которые предстоит решать для развития организации.

Попытайтесь построить модель стратегического состояния компании. Как оценить степень ориентации фирмы на тот или иной вектор модели состояния компании? Какое состояние политического, экономического и организационного аспектов обеспечивает компании наиболее устойчивое положение и почему?

4. ***Каким образом инструменты стратегического управления влияют на владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде?***

Практическая работа № 8. «Организация управления и контроль реализации стратегии. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

1. Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу. Роль человеческого фактора в реализации стратегии трудно переоценить. Но если изменена

стратегия, то следует ли изменять персонал? Эта проблема достаточно сложна и решается по-разному.

А как считаете Вы? Следует ли менять персонал, изменять требования к нему или предпочтительно опираться на знающих, опытных, квалифицированных сотрудников? Что бы Вы предложили для обеспечения эффективной и целенаправленной работы каждого сотрудника по реализации стратегии? Как компания приводит в соответствие менеджера и стратегию?

2. Что, на Ваш взгляд, является причиной сопротивления изменениям в процессе реализации стратегии?

3. Согласно М. Веберу приказы или решения могут обрести законные основания различными способами. В связи с этим некоторые менеджеры утверждают: «Мы ищем не просто необходимые условия признания власти, но достаточные условия того, что подчиненный свяжет собственные цели с целями фирмы». Другие считают, что «законность лишь упрочивает власть и не обязательно обеспечивает такую поддержку со стороны подчиненного, при которой он чувствует определенные обязательства перед фирмой».

Проанализируйте вышеуказанные точки зрения. В чем их смысл? Какова Ваша точка зрения? В каких случаях, на Ваш взгляд, основной проблемой фирмы может быть обеспечение законности принимаемых решений?

4. Контроль – обязательный элемент стратегического менеджмента, на основе которого вносятся коррективы в действующую стратегию. Некоторые ученые считают, что понятие «стратегический контроль» описывает попытки руководства не только осуществлять текущий контроль деятельности, связанной с организацией, но и в случае необходимости принимать меры к тому, чтобы переориентировать организацию или воздействовать на эффективность ее работы. Г. Хофстеде в 1981 г. высказал мнение о том, что есть шесть форм стратегического контроля (политический, на основе суждений, на основе интуиции, методом проб и ошибок, с использованием экспертной системы, стандартный). По утверждению Дж. Сазерленда, стратегический контроль не является точной наукой, и его характер в большей мере зависит от того, в какой ситуации и в каком контексте нужно принимать решение.

Проанализируйте вышеуказанные суждения по поводу стратегического контроля. В чем их общее, каковы различия? Раскройте содержание предлагаемых форм стратегического контроля. Как строится система стратегического контроля? Сформулируйте требования к информации, поступающей из системы контроля за реализацией стратегии.

5. Существуют две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет выполнение соответствующей стратегии перемен:

- теория «Е» исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывающее постоянное давление акционеров компании;
- теория «О» рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему, в большей степени ориентированную на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, придерживающиеся, теории «Е», используют, как правило, жесткие методы, делают акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяют основное внимание созданию структуры и систем. Руководители, придерживающиеся теории «О», в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Какую теорию Вы считаете предпочтительной для российских условий корпоративного бизнеса? Приведите примеры подсистем, обеспечивающих изменения в организациях. Каких правил следует придерживаться при контроле реализации стратегии?

6. Каким образом владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде воплощается в контроле реализации стратегии?

Практическая работа № 9. «Особенности стратегического управления в зарубежных странах. Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде»

1. Корпорации стран – членов Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС) значительно отличаются между собой по уровню и условиям хозяйственного развития, структурам, национальным традициям и подходам к стратегическому управлению. В реальном бизнесе эти корпорации, как правило, практикуют следующие три базовые конкурентные стратегии: стратегия дифференциации; стратегия лидерства по издержкам; стратегия фокусирования.

Проведите сравнительный анализ опыта применения вышеуказанных стратегий в компаниях Китая, Малайзии и Индии. Что из этого опыта, на Ваш взгляд, может быть успешно применено в стратегическом менеджменте российских компаний?

Какие стратегии, по Вашему мнению, предопределили переход Индии и Бразилии из группы государств с развивающейся экономикой в группу новых индустриальных стран (НИС)?

2. Индийцы и китайцы, живущие за пределами своей страны, создают сети корпораций, принадлежащих семьям. Отношения между составляющими этих сетей имеют четко привилегированный характер, поэтому действия членов сетей следует рассматривать не только в свете их собственной стратегии, но также с позиций стратегии целой сети и положения отдельных ее участников в семейной иерархии. В зависимости от своих целей и интересов компания может выбрать одну из трех стратегических позиций: приспособление, активное формирование рынка или сохранение за собой права действовать.

Проведите сравнительный анализ стратегий «привилегированных отношений», т.е. отношений, основанных на финансовых интересах, доверии или этнической лояльности. Применим ли этот опыт для российских компаний, определяющих стратегию с учетом интересов тех государств СНГ и Балтии, где они ведут свой бизнес?

4. Большое внимание стратегическому управлению в своей транснациональной деятельности уделяют многие вертикально-интегрированные структуры, не имеющие юридического статуса межгосударственных. Так, «ЛУКойл» через стратегическое управление системой совместных предприятий, дочерних компаний, торговых домов участвует в добыче нефти (Азербайджан, Узбекистан, Казахстан), нефтепереработке (Казахстан, Беларусь), строительстве автозаправочных станций (Казахстан, Киргизия, страны Балтии), проектах и сфере химической промышленности (Казахстан) и в области связи (Армения, Азербайджан), организует поставки нефтеоборудования, производимого азербайджанскими предприятиями в Россию, Украину и Беларусь. В рамках ТФПР «Гранит» (системы ПВО) объединились российский государственный концерн и специализированные предприятия Армении, Грузии, Беларуси, Казахстана и Украины, выпускающие комплектующие для этого оборудования.

Дайте сравнительную характеристику и попытайтесь выявить общее и различия в подходах к стратегическому управлению в корпорациях таких государств, как Казахстан, Узбекистан и страны Балтии.

Почему, на Ваш взгляд, до настоящего времени не получил практического развития ряд стратегических предложений о создании российско-белорусских и российско-украинских финансово-промышленных групп в сфере высоких технологий?

5. Внимательное исследование опыта стратегического управления в государствах СНГ и Балтии показывает, что лежащие в его основе предположения ограничивают условия, подходящие для применения этих стратегий. Вот почему разработчикам стратегии следует знать все существующие концепции, но при этом относиться к ним критично. В сегодняшнем

многообразном деловом мире разработчики стратегии должны учитывать намного более широкий спектр отраслевых структур и основ получения преимуществ перед конкурентами, а также более высокий уровень неопределенности.

Точка зрения специалистов консалтинговых фирм Латвии, Эстонии и Литвы: новый подход предполагает новый взгляд не только на характер и содержание стратегии, но и на процесс ее разработки, особенно на то, кто на самом деле и когда ей занимается.

Точка зрения белорусских экспертов: там, где степень неопределенности невелика, а наличие структурных преимуществ имеет первостепенное значение (например, решения, касающиеся использования производственных мощностей в химической промышленности), вполне подходит традиционный процесс разработки стратегии, возглавляемый высшим звеном руководства и осуществляемый на ежегодной основе.

Точка зрения топ-менеджмента украинских компаний: в отраслях промышленности характеризующихся низким уровнем неопределенности, но полагающихся прежде всего на передовые методы работы, дающие преимущества перед конкурентами, правильным выбором могли бы стать процессы, идущие снизу вверх.

Как, по Вашему мнению, генеральному директору латвийской компании, выпускающей кредитные карточки, следует планировать ее стратегию, если сегменты рынка и приоритеты клиентов меняются каждые полгода?

Как, на Ваш взгляд, руководителям украинской фирмы, производящей программное обеспечение, нужно строить стратегические отношения с крупными клиентами в России и Беларуси, которые являются основными конкурентами компании и одновременно входят в число ее крупнейших поставщиков?

Проведите сравнительный анализ подходов к стратегическому управлению в компаниях Закавказского и Центрально азиатского субрегионов и объясните, почему многие предприниматели из стран СНГ предпочитают более простые формы стратегических связей – долгосрочные контракты, консорциумы, альянсы, совместные предприятия и т.п.

6. Выявите особенности владения методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде в зарубежных странах. Обоснуйте свой ответ.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ЗАНЯТИЙ

Реализация компетенций:

- ПК-2: способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

- ПК-5: владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам; анализа учебной литературы по дисциплине «Современный стратегический анализ» для решения профессиональных задач, анализа научной литературы для решения профессиональных задач.

3. Соблюдение требований к решению задач: – правильное оформление; – грамотность и культура изложения; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки **«отлично»** заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает студент, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает студент, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешность в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

4. оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия:

- способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);
- владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ				
Рекомендуемая литература				
Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Кол-во
Л1.1	Михненко П. А., Волкова Т. А., Дрондин А. Л., Вегера А. В., Михненко П. А.	Стратегический менеджмент: учебник	Москва: Университет «Синергия», 2017	1
Л1.2	Медведев А. Г.	Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях учебник	Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2014	1
Л1.3	Томпсон А. А., Стрикленд А. Д., Соколова М. И., Зайцев Л. Г.	Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии учебник	Москва: Юнити-Дана, 2015	1
Дополнительная литература				
Л2.1	Иган Д., Лалаян Е. Э.	Маркетинг взаимоотношений: анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений учебник	Москва: Юнити-Дана, 2015	1
Л2.2	Лужнова Н. В., Калиева О. М.	Стратегическое маркетинговое управление: учебник	Оренбург: ОГУ, 2017	1
Л2.3	Чернов В. А., Баканов М. И.	Инвестиционный анализ: учебное пособие	Москва: Юнити-Дана, 2015	1
Л2.4	Фомичев А. Н.	Стратегический менеджмент: учебник для вузов учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018	1
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"				
Э1	Стратегические новости компаний мира			
Э2	Федеральный образовательный портал ЭСМ			
Э3	Стратегия РФ			
1 Перечень программного обеспечения				
1	Операционная система Windows 7			
2	Интегрированный пакет прикладных программ Microsoft Office 2010 (Access, Excel, Power Point, Word и т.д)			
2 Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных				
1	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека он-лайн». Режим доступа:			
2	Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: https://consultant.ru			
3	Справочно-правовая система «Гарант». Режим доступа: https://garant.ru			
4	Система дистанционного обучения «Прометей». Режим доступа: https://sdo.miep.ru			
5	Система видеоконференцсвязи «Mirapolis Virtual Room». Режим доступа: https://virtualroom.ru			
6	Галактика: Портал внутренних и внешних коммуникаций учебного заведения (личный кабинет обучающегося/преподавателя в ЭИОС НОУ МИЭП). Режим доступа: https://portal.miep.ru			