

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Институт экономики и финансов

Кафедра экономики производства

**Учебно-методическое пособие
по курсу «Стратегическое планирование»
для проведения семинарских занятий**

Направление 080100.62
Профиль
Квалификация (степень)

Экономика
Экономика предприятий и организаций
бакалавр



**КАЗАНЬ
2015**

УДК 658(075)

ББК 65.29я73

М54

Составитель

кандидат экономических наук, доцент **А.М. Киреева-Каримова**

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент **М.Н. Мызникова**

М54 Учебно-методическое пособие по курсу «Стратегическое планирование» для проведения семинарских занятий / сост. А.М. Киреева-Каримова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. – 44 с.

УДК 658(075)

ББК 65.29я73

© Издательство Казанского университета, 2015

Введение

Предлагаемое учебно- методическое пособие состоит из двух разделов и содержит задания для проведения семинарских занятий по этапам процедуры стратегического планирования (СП).

В первом разделе «Учебно-методического пособия по курсу «Стратегическое планирование» для проведения семинарских занятий» рассмотрены следующие этапы процедуры СП: «Экономическое содержание парадигмы стратегического планирования при современных тенденциях развития экономики», «Стратегическое целеполагание и сегментация», «Стратегическое позиционирование», предусмотренные в программе дисциплины «Стратегическое планирование». Содержание и тематика этих этапов раскрывает такие задачи курса как: определение стратегии организации путем установления ее видения и миссии, анализ стратегических позиций, исследование внешних и внутренних факторов; использование моделей, инструментов стратегического планирования. Подход «Логика стратегического позиционирования» является логическим завершением основ первоначального выбора конкурентных позиций организации инструментарием стратегического планирования. Во втором разделе учебно-методического пособия по СП по профилю «Экономика предприятий и организаций» содержатся задания по этапам «Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации», «Концепция синергизма, методы оценки синергетического эффекта», «Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответственности организации», «Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах СУР», «Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах СУР», «Стратегические основы технологий», «Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями» для комплексного формирования проекта стратегического плана устойчивого развития организации.

Выполняемые студентами задания направлены на закрепление теоретических знаний, полученных ими на лекционных занятиях, углубления изученного методического материала при подготовке, как к аудиторной, так и к индивидуальной, самостоятельной работе. Темы и вопросы учебно-методического пособия представлены в соответствии с календарно-тематическим планом дисциплины. Ответы на вопросы к обсуждению и задания по темам должен выполнять каждый студент при подготовке к семинару. Рекомендуемый список литературы может быть использован ко всем изучаемым темам. Дополнительная литература рекомендуется при написании курсовых работ и промежуточном контроле знаний. Контроль за выполнением заданий по каждой теме может осуществляться при проведении семинарских занятий, как в устной форме, так и в виде защиты проекта стратегического плана, разработанного при помощи данной методической разработки и с использованием «Практикума по СП для разработки и формирования проекта стратегического плана развития организации», а также методических указаний и рекомендаций УМК по СП, деловых игр, ролевых ситуаций, письменных работ, эссе.

Раздел I

Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования

1. Влияние глобализации на новую идеологию планирования.
2. Специфические особенности, подходы, методы стратегического планирования.
3. Общие принципы управления, основные принципы планирования и специфические принципы стратегического планирования.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задание для проведения занятия в интерактивной форме.

1. Раскройте сущность процесса глобализации экономики, его основных признаков. [6, с. 72–76]
2. На материалах «Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию 2014 года» и «Программы социально-экономического развития Республики Татарстан на 2011–2015 годы», концепции долгосрочного развития РФ «Стратегия–2020» проанализируйте *элементы процедуры стратегического планирования: прогнозирование, программирование, проектирование* (http://pravitelstvo.gov.ru/data/news_text.html?he_jd=15&news_9732). Результаты оформите в виде презентации
3. Объясните, как на логической основе общих принципов управления, основных принципов планирования и специфических принципов стратегического планирования сформированы эти документы.

Задания для КСР по теме 1.

1. Проанализируйте *содержание* программы социально экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (стратегия 2020).
2. Рассмотрите *основные компоненты разработки и принятия стратегического плана на макроуровне экономики.*
3. Проанализируйте *современные тенденции стратегического развития организации в период постиндустриальных отношений субъектов рыночной экономики.*

Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации

1. Классические модели СП.
2. Концепция целеполагания
3. Инструменты ситуационного анализа среды обитания организации.
4. Диагностика внутреннего потенциала организации.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задание для КСР по теме 2

1. Классические модели СП.

1. Основоположник школы дизайна Кеннет Эндрюс и его коллеги из Гарвардской группы предложили схему логической модели формирования стратегического плана. Раскройте содержание этапов модели, представленной на рисунке 1.1.

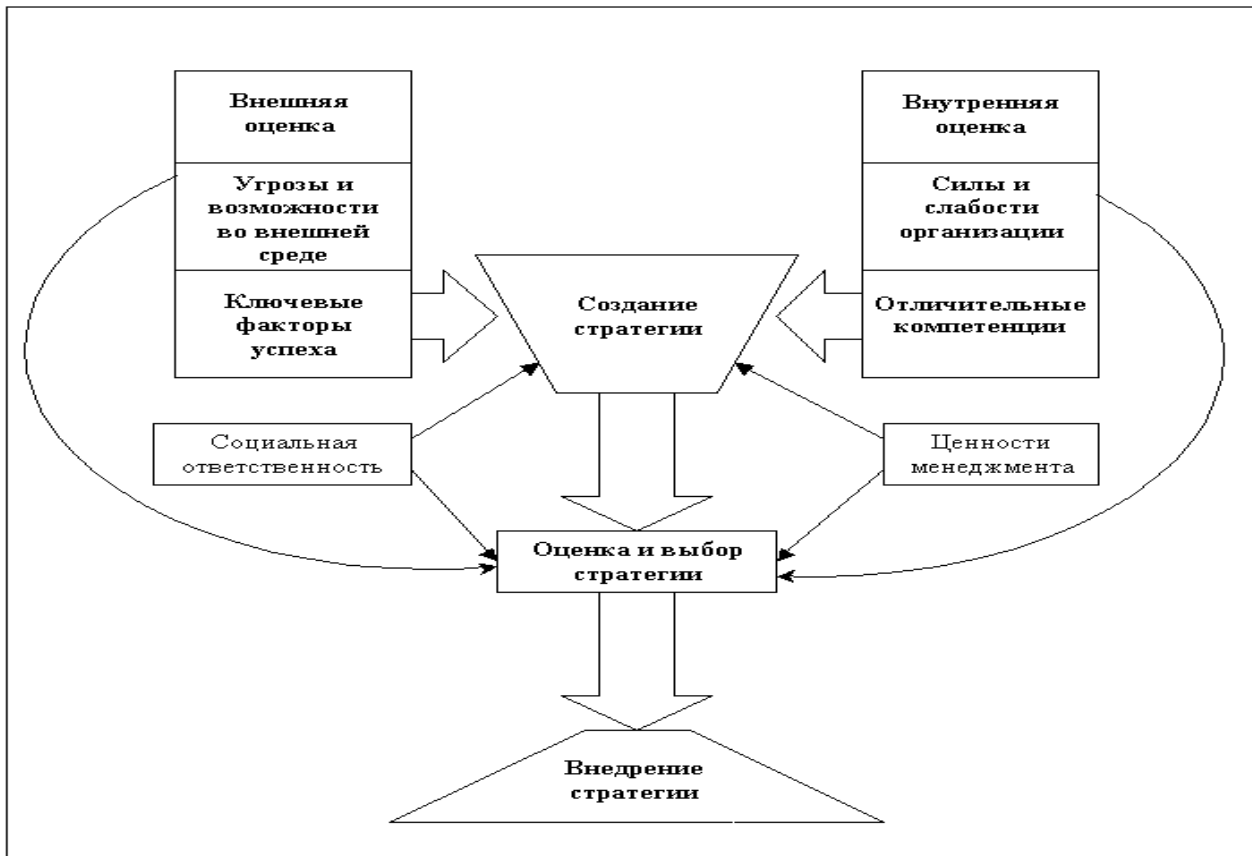


Рис. 1.1. Модель Гарвардской группы

2. Проведите ее сравнительный анализ с моделью процесса создания и реализации стратегического плана, предложенной Игорем Ансоффом (рис.2.2.), и сделайте выводы.

3. Основателем какой школы является И. Ансофф? В чем заключались принципиальное отличие и существенный вклад представителей этой школы по мнению А. Петрова [11, с. 38]?

4. Проанализируйте примеры формирования стратегических планов в России – ГОЭЛРО, «500 дней», развития сети универсамов «Патэрсон», предложенные в исследовании А. Гапоненко, А. Панкрухина. [5, с. 426–431] и сделайте выводы о перспективах развития стратегического планирования в РФ.

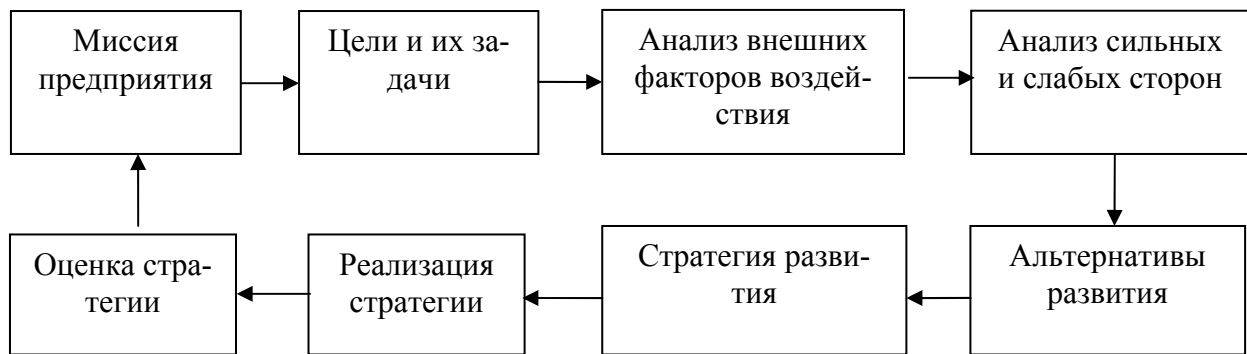


Рис. 1.2. Модель процесса стратегического планирования

2. Концепция целеполагания.

Задание для КСР (продолжение)

Рассмотрите концепцию целеполагания.

1. Укажите блоки модели процесса стратегического плана по Ансоффу, которые содержат элементы концепции целеполагания.

2. С помощью схемы процесса формирования стратегического видения, предложенной Д. Коллинзом и Д. Паррасом, раскройте его содержание.

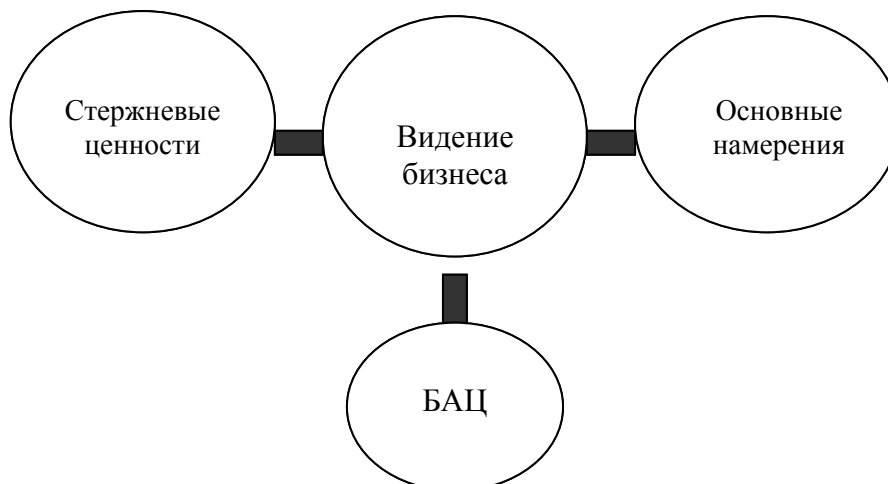


Рис. 2.1. Видение бизнеса

Стержневые ценности – стабильные непреложные принципы организации.

Основные намерения – миссия, причина существования организации в данный момент.

БАЦ (большие амбициозные цели) – однозначное непреодолимое стремление организации.

3. Проанализируйте примеры стержневых ценностей, основных намерений и БАЦ крупнейших компаний мира (табл. 3.1), приведенные в исследовании Д. Аакера. [3, с. 58–60]

Таблица 2.1

Варианты компонентов видения бизнеса

Стержневые ценности	Основные намерения	БАЦ
Walt Disney Company – наши базовые ценности – воображение и нравственность. Procter and Gamble – создание ценности для покупателей и сильных торговых марок.	Walt Disney Company – мы существуем для того чтобы делать людей счастливыми. McKinsey – наши намерения – оказать помощь ведущим корпорациям и компаниям в достижении еще больших успехов.	Adidas – вся организация сконцентрирована и заряжена энергией на борьбу с компанией Nike. Rockwool – мы должны превратиться в самую диверсифицированную компанию в мире.

4. Предложите ваши варианты компонентов видения для отечественных организаций.

5. Каким требованиям должно соответствовать содержание миссии и стратегических целей? Приведите примеры миссии различных организаций.

3. Концепция стратегического анализа внешней и внутренней среды.

Методы диагностики и анализа внешней и внутренней среды компании (PEST-, SWOT-анализ).

Для корректного анализа внешней и внутренней среды необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Какие типы внешнего окружения организации вы можете назвать?
2. В чем их отличие?
3. Какие инструменты диагностики различных типов окружения используются при обосновании стратегии развития организации?

Задания для КСР (продолжение).

Проведите SWOT-анализ внешнего окружения организации, используя матрицу SWOT, матрицу возможностей и матрицу угроз, таблицу профиля среды. [4, с. 64-67]

Поле СИВ – поле выявления корреляционных связей между сильными сторонами и возможностями организации.

Поле СИУ – выявляются связи между сильными сторонами и угрозами.

Поле СЛВ – выявляются связи между слабостями и возможностями организации.

Поле СЛУ – показывает корреляцию между слабыми сторонами и угрожающими проблемами

Таблица 2.2

SWOT – анализ

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Таблица 2.3

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Поле СВ – высокое влияние, сильная вероятность использования;
поле ВУ – умеренное влияние, высокая вероятность;
поле ВМ – высокая вероятность, малое влияние и т.д.

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Поле ВР – высокая вероятность реализации угрозы, разрушительные возможные последствия. Способы описания характеристик матрицы аналогичны способам в матрице возможностей.

Таблица профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A*B*C$
1.				
2.				
3.				

Усиление нестабильности среды фирмы					
Стадии/ Характеристики	1900 Стабильность	1930 Реакция на проблемы	1950 Предвидение	1970 Исследование	1990 Творчество
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом	Неожиданные и совершенно новые	
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы	Быстрее, чем реакция фирмы		
Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции	Предсказуемы серьезные проблемы и новые возможности	Частичная предсказуемость по слабым сигналам	Непредсказуемые изменения
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

Рис. 2.2. Шкала оценки нестабильности среды организации по И. Ансоффу [4, с. 46]

Используя шкалу нестабильности, оцените возможности, имеющие большое значение для организации (поля ВС, ВУ, СС матрицы возможностей) и угрозы опасные, требующие быстрого устранения (поля ВР, ВК, СР). Спрогнозируйте будущую нестабильность внешней среды фирмы, рассчитав показатели О и Т по методике предложенной И.Ансоффом [1, с.17], где:

О – показатель оценки будущих возможностей организации

Т – показатель оценки её будущих угроз.

6. Проведите PEST-анализ макросреды организации [7, с. 228–230]. В чем заключается отличие факторов исследуемых в SWOT- и PEST-анализах?

4. Диагностика внутреннего потенциала организации.

Таблица 2.6

Обобщение результатов PEST-анализа

Факторы макросреды	Состояние фактора	Тенденция развития фактора	Характер влияния	Степень влияния (-5)-(+5)	Возможные действия организации	Степень влияния (после принятия мер) (-5)-(+5)
Политические факторы ””” Экономические факторы ””” Социальные факторы ””” Технологические факторы ””” Правовые факторы ””” Демографические факторы ””” Природные факторы ”””						
Суммарное влияние всех факторов						

7. Раскройте суть SNW-анализа [5, с. 51].

Таблица 2.7

Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом)			
3	Оргструктура			
4	Финансы, как общее финансовое положение			
5	Продукт как конкурентоспособность в целом			
6	Структура затрат (в целом)			
7	Дистрибуция как система реализации продукции (в целом)			
8	Информация технология			
9	Инновация как способ к реализации на рынке продуктов			
10	Способность к лидерству в целом			
11	Уровень производства в целом			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом)			
19	Отношения с профсоюзами (в целом)			
20	Отношения со смежниками			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организаций)				

Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы СП

1. Понятия стратегической сегментации и организационных форм стратегического планирования.

2. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ): параметры, перспективы, факторы.

3. Жизненные циклы спроса и технологий.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задания для КСР по теме 3.

1. Рассмотрите различные подходы к теории стратегических зон хозяйствования [3, с. 28, 478; 4, с. 74–77; 5, с. 54–63; 14, с. 75–81]. В чем сходство и различие этих подходов?

2. Проанализируйте тезис И. Ансоффа о том, что трудность стратегической сегментации заключается в неспособности управляющих «... отказаться от привычного «взгляда внутрь», обращенного на традиционные рынки и виды продукции...», в пользу взгляда во внешний мир будущих тенденций, опасностей и новых возможностей [2, с.76, с. 83-86].

3. Объясните как в результате такого подхода к выявлению и анализу подразделений компании может быть произведена оценка их перспектив в резерве показателей темпов роста, объемов производства и реализации продукции, нормы прибыли, нестабильности и изменчивости технологий.

Письменная работа:

Дифференцируйте концепции эволюции фаз жизненного цикла спроса и жизненного цикла товара. Какой параметр выделения СЗХ увязывается с фазами жизненного цикла спроса на продукцию

Тема 4. Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательность СЗХ

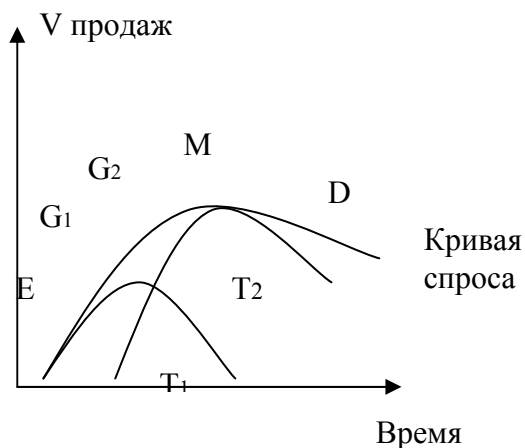
1. Использование концепций жизненного цикла и кривой опыта при обосновании портфельной стратегии компании.

2. Генезис модели БКГ.

3. Оценка привлекательности СЗХ.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задания для контрольной работы (предоставить в виде презентаций).



Цикл спроса/технологии

Рис. 4.1. Кривая Гомпарта

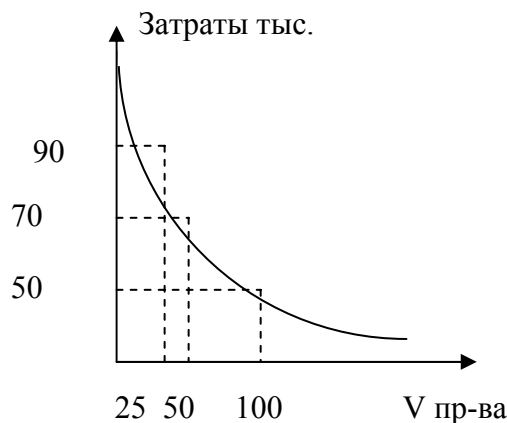


Рис. 4.2. Кривая опыта

1. Объясните как концепция жизненного цикла спроса и теория эффекта масштаба производства применялись специалистами компании BCG для обоснования модели БКГ.

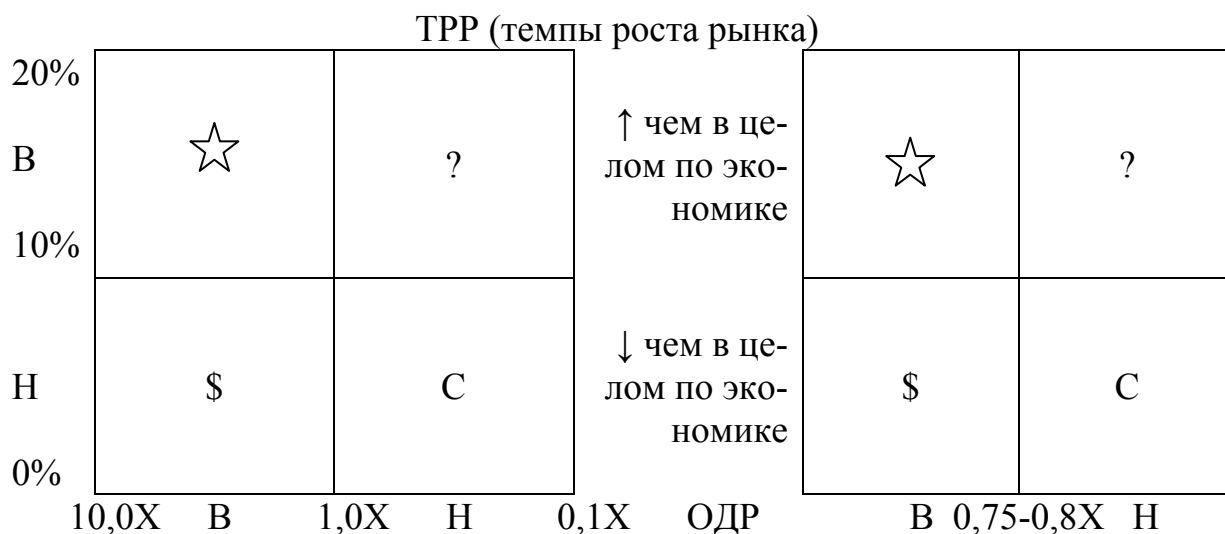


Рис 4.3. Генезис модели БКГ

2. Раскройте причины, вызвавшие необходимость развития и совершенствования метода БКГ. Какие рекомендации по оптимизации бизнес-портфеля организации даются специалистами Бостон Консалтинг Групп?

Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации

1. Методика оценки КСФ с позиции стратегических капитальных вложений.
2. Параметры, определяющие эффективность стратегий роста и конкуренции: продуктовая дифференциация; рыночная дифференциация; способы обеспечения роста объемов реализации.

3. Виды конкурентных стратегий.
4. Методология оценки стратегического норматива.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задание

1. Объясните в чем сходство и различие понятий конкурентные позиции компании и конкурентный статус стратегической зоны хозяйствования, с точки зрения различных авторов [1, с. 260–272; 2, с. 112; 3, с. 318; 4, с. 260].

2. Раскройте содержание таких понятий как капитальные вложения, текущие затраты, нематериальные активы, стратегические капитальные вложения.

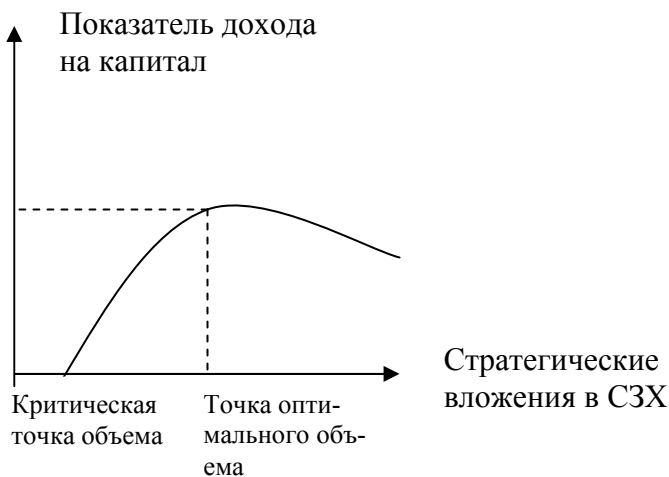


Рис. 5.1. Зависимость рентабельности компании от объема стратегических капитальных вложений [4, с.261].

3. Объясните почему после достижения точки оптимальной рентабельности происходит снижение показателя «отдача на капитал» (рис. 5.1.).

Задание для интерактивного занятия: проведите панельную дискуссию (в форме «мозговой атаки»).

1. Дайте характеристику элементов определяющих оценить эффективность конкурентной стратегии СЗХ.

2. Какие факторы влияют на политику роста, дифференцирование рынка и дифференциацию продукта?

3. Приведите характеристики классификаций конкурентных и маркетинговых стратегий по М.Портеру, А.Ю. Юданову, Х. Фризевинкелю, Ф. Котлеру [5, с. 182; 7, с. 150; 13, с. 170–171].

4. Раскройте суть типовых конкурентных стратегий по М. Портеру (рис. 5.1 и рис. 5.2).

	Сфера конкуренции	
Широкая Цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифферен- циация
Узкая Цель	Сфокусиро- ванные издержки	Сфокусиро- ванная дифферен- циация
	Меньшие издержки	Дефферен- циация

Рис. 5.1. Типовые конкурентные по М.Портеру [12, с.163]

Низкие издержки «Тойота»	Дифферен- циация «Дженерел Моторс»
Фокусиро- вание издержек «Хундай»	Фокусиро- вание дифферен- циации «БМВ» «Мерсе- дес»

Рис.5.2. Модель конкурентных стратегий лидеров мировой автоиндустрии на начало 90-х годов)

Тема 6. Выбор позиции в конкуренции

с помощью многопара-метрических матриц

«Дженерал Электрик - Мак-Кинзи» (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM)

1. Оценка конкурентных позиций с использованием матрицы «General Electric/McKinsey».
2. Последовательность преобразований при анализе 7 факторов модели «McKinsey - 7S».
3. Условия применения матрицы «Shell/DPM» и матрицы риска «MR».
4. Проверка бизнес-портфеля компании на осуществимость методом «Мак Кинзи»

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задание для КСР.

А. Проведите стратегическое позиционирование видов бизнеса организации на основе моделей McKinsey

Привлекательность СЗХ



Рис. 6.1. Модель General Electric-McKinsey 2x2 по Д. Роджеру [7, с. 255]

Привлекательность СЗХ

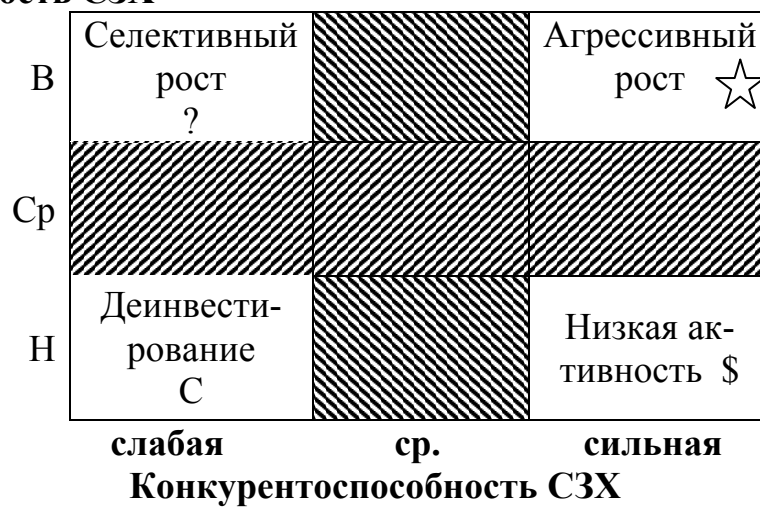


Рис. 6.2. Модель McKinsey 3x3 по А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухину [5, с. 141]

☆ – квадрант аналогичен квадранту «звезд» в матрице БКГ

\$ – аналогичен квадранту «дойных коров»

С – аналогичен квадранту «собак»

? – аналогичен квадранту «знак вопроса»

Проведите сравнительный анализ модели General Electric-McKinsey 2x2 и 3x3 (рис. 6.1. и рис. 6.2.) и сделайте выводы. Что общего в этих моделях и в чем заключается их различие?

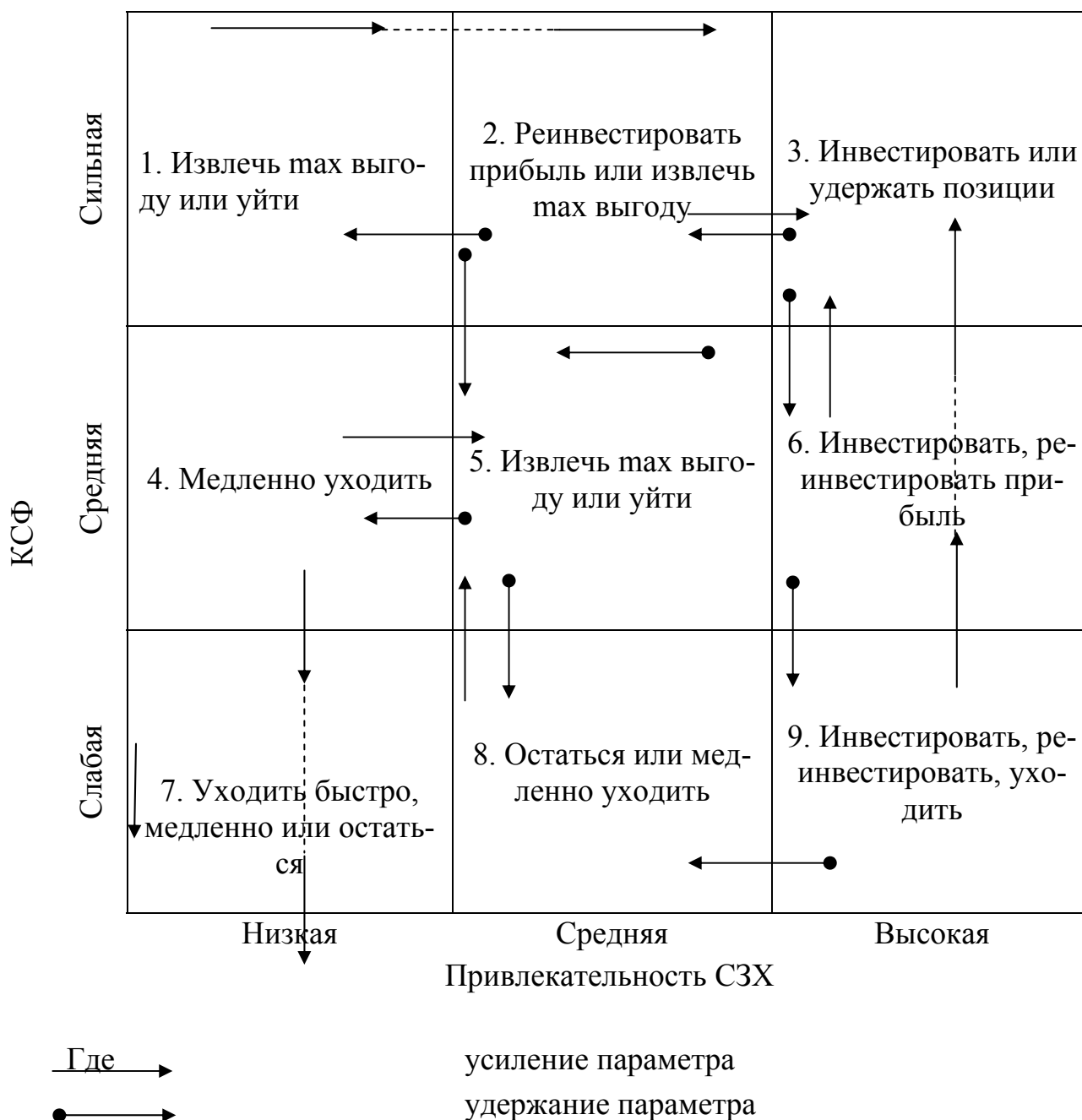


Рис. 6.3. Модель General Electric - McKinsey 3x3 по И. Ансоффу.4) и методику оценки позиции в конкуренции [2,с.93-101].

1. В чём заключается комплексность оценки показателей "Позиция в конкуренции" и "Привлекательность СЗХ"? Укажите границы оценки слабой, средней, сильной позиции в конкуренции. Как дифференцируется оценка «Привлекательности СЗХ»? Чем это обосновано?

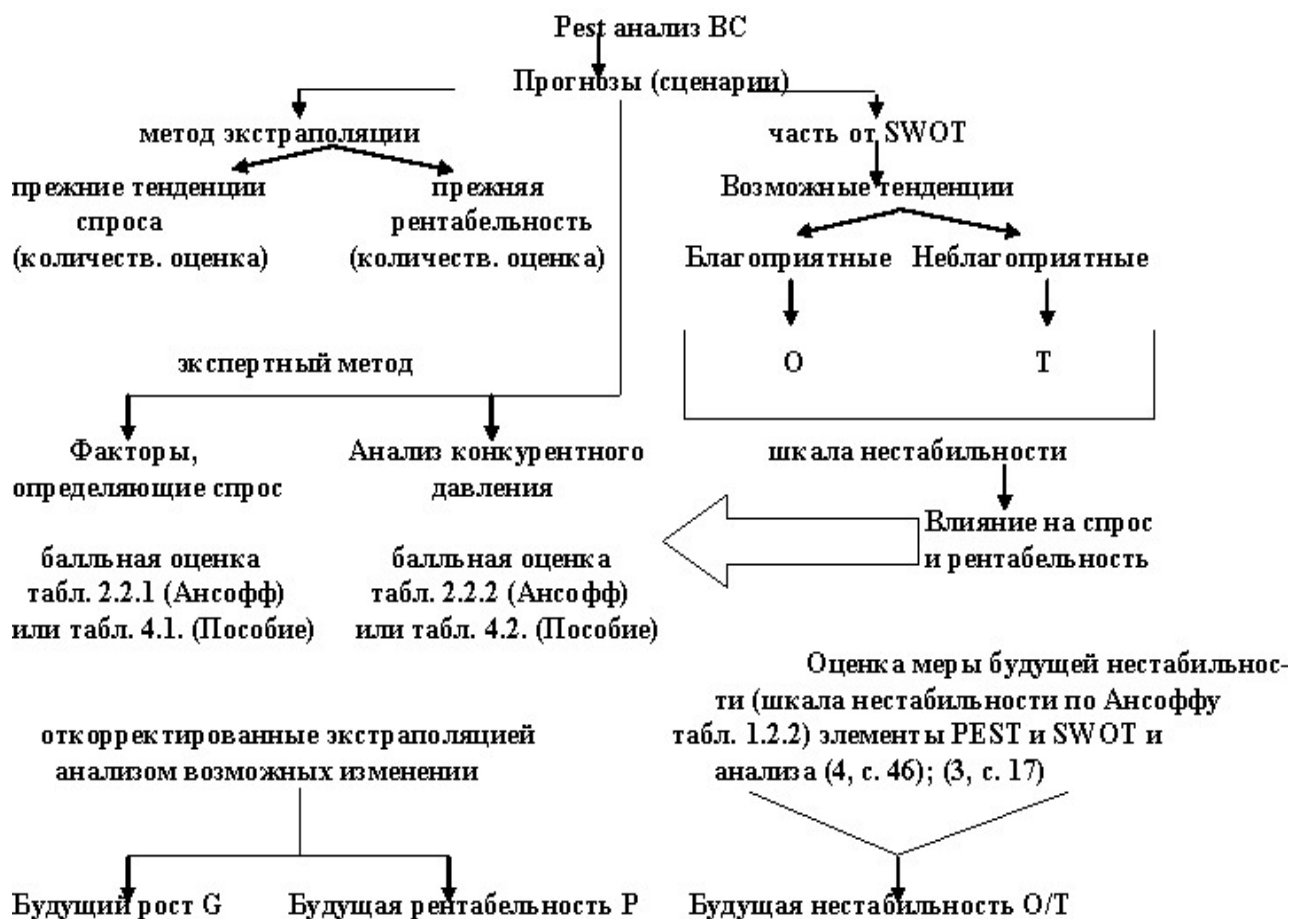


Рис.6.4. Алгоритм оценки привлекательности СЗХ по И. Ансоффу

Таблица 6.1

Правила принятия решений

Перспективы прибыли	Прирост отдачи К/вл	Рекомендации по	
		рыночным позициям	стратегиям инвестирования
+	+	улучшить/сохранить	вкладывать средства
+	0	сохранять/расширять	реинвестировать
+	-	пустить на самотек	извлечь максимум выгоду
0	-	уходить медленно	ликвидировать активы
-	-	уходить быстро	

2. Используя таблицу 6.1., обоснуйте стратегические решения принятые по модели Ансоффа.

		Позиция в конкуренции		
		I c	I c	RD
Долгосрочная привлекательность отрасли	I c	I c	RD	S
	RD	RD	S	S

На основе средневзвешенных оценок определяются долгосрочная привлекательность сила и позиция подразделения в конкуренции

Рис. 6.5. Модель McKinsey по Томпсону и Стрикленду 5, с. 392

3 позиции:

I c – финансировать рост

RD – получить прибыль, отказ от инвестиций

S – провести отбор

Выделяются три зоны:

1-я зона (I c) – Высокий приоритет для финансирования.

2-я зона (RD) – Должно быть подвержена избирательному анализу, возможно получение прибыли, до того как от нее отказаться.

3-я зона (S) – Не является интересной для инвестирования, но должна остаться под контролем при реализации стратегии синергизма.

3. Раскройте методику определения уровня долгосрочной привлекательности отрасли? Опишите подход используемый для оценки позиции в конкуренции [12, с. 394].

4. Проанализируйте критерии выделения зон финансирования и сделайте выводы по позиционированию подразделений организации.

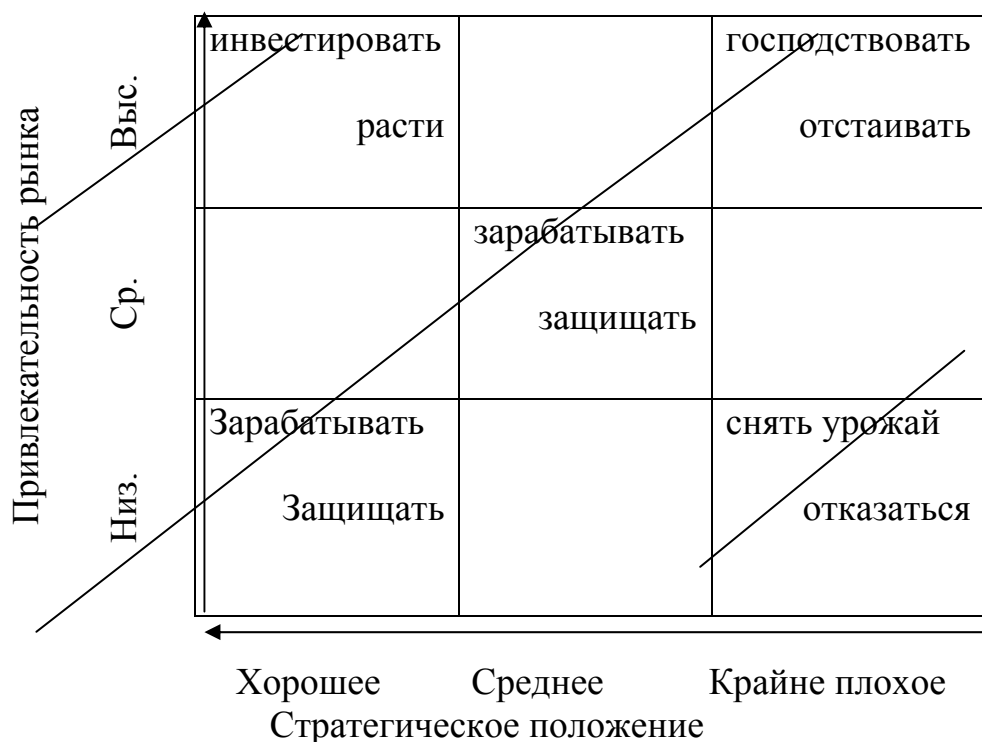


Рис. 6.6. Модель McKinsey 3x3

5. Сравните стратегические рекомендации по различным вариантам моделей McKinsey 3x3 и выскажите собственную точку зрения.

6. Раскройте содержание элементов составляющих модель «McKinsey – 7S». Обоснуйте указанную в модели аналитическую последовательность.

7. Почему Ричард Кох назвал эту модель «экзаменационным листом» организации [8, с. 286]?

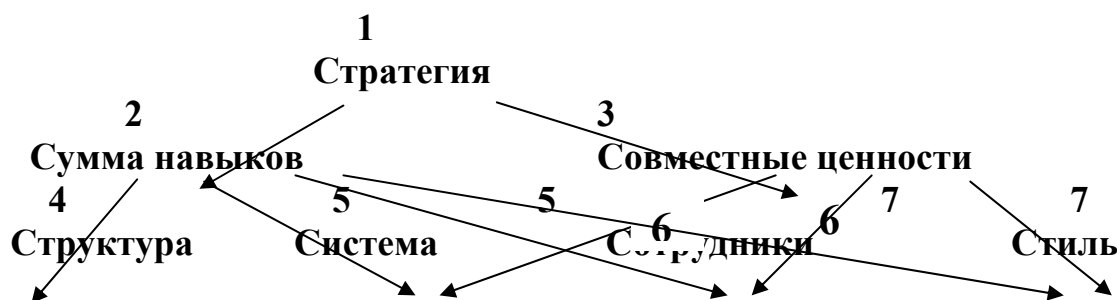


Рис. 6.7. Модель McKinsey – 7S

Задание Б Стратегическое позиционирование видов бизнеса на основе анализа модели Royal Dutch Shell Company

Письменная работа.

I. Направления выбора стратегий модели Shell/DPM (матрице направленной политики).



Рис. 6.8. Модель Shell/DPM – матрица направленной политики

Предлагаемые в матрице направленной политики стратегические позиции:

1. Стратегия удвоения объема производства или свертывания бизнеса
2. Стратегия усиления конкурентных преимуществ
3. Стратегия лидера вида бизнеса
4. Стратегия роста
5. Стратегия осторожного ведения бизнеса
6. Стратегия осторожного ведения бизнеса или частичного свертывания
7. Стратегия генератора денежной наличности
8. Стратегия частичного свертывания бизнеса
9. Стратегия свертывания бизнеса [12, с. 47].

1. Укажите какие направления политики оптимизации устойчивого развития организации предложены в данной модели. Как они отображены графически?

II. Генезис метода Shell Chemicals, предложенный Д. Хасси в DPM-Model



Рис.6.9. Эскиз матрицы направленных действий (DPM) [13, с. 197]

1. Используя методику, представленную в подпунктах α и β , оцените показатели «Конкурентная позиция» и «Перспективная прибыльность сектора рынка» [13, с. 197–212].

2. Определите стратегические позиции видов бизнеса организации.

3. В чем отличие стратегического позиционирования данного варианта модели Shell/DPM от матрицы направленной политики?

α . Определение показателя перспективная прибыльность СЗХ

1. Шкала расчета темпов роста рынка:

0 – 4% в год – 0 баллов

5 – 7% в год – 1 балл

8 – 10% в год – 2 балла

11 – 14% в год – 3 балла

15% и более – 4 балла

2. Рассмотрите концепцию качества рынка.

Таблица 6.2

Определение возможности устойчивого получения прибыли

Параметры	СЗХ ₁	СЗХ ₂	...	СЗХ _n
В каком из СЗХ рекордная прибыльность?				
Получается ли прибыль в ситуации полной загрузки мощностей?				
Каково соотношение между покупателями и производителями на рынке: много покупателей и мало производителей (max), мало покупателей и много производителей (min)?				
Насколько ограничена технология?				
Развивается ли на рынке послепродажное обслуживание?				
Прочие факторы, имеющие значение для СЗХ.				
Общая сумма по СЗХ				
Средний балл				

3. Определение способности производства поставлять ресурсы на рынок и соответствовать темпам его роста.

Таблица 6.3

Оценка способности поставки ресурсов

Факторы	СЗХ ₁	СЗХ ₂	...	СЗХ _n
1. Производственные мощности				
2. поставщики сырья				
3. Доступность комплектующих деталей				
Общая сумма баллов по СЗХ				
Средний балл по СЗХ				

4. Суммируйте полученные оценочные показатели и определите будущую прибыльность СЗХ.

Таблица 6.4

Расчет перспективной прибыльности СЗХ

СЗХ	Сумма	Итого

в. Оценка показателя конкурентная позиция СЗХ

1. Анализ ценового лидерства на рынке

4 балла – компания-лидер, но необязательно монополист

3 балла – СЗХ–основной производитель, входит в число олигополистов

2 балла – сильное жизнеспособное положение, но на уровень ниже лиде-

ров

1 балл – у СЗХ нет долгосрочных перспектив

0 баллов – отсутствует возможность финансировать НИР.

2. Определите потенциал предложения.

Таблица 6.5

Оценка производственного потенциала (потенциала предложения)

Параметры	СЗХ ₁	СЗХ ₂	...	СЗХ _n
Экономика производства СЗХ по сравнению с рыночной				
Производственные возможности				
Расположение производства относительно рынка				
Доступность сырья				
Доступность комплектующих				
Общий балл				
Средний балл				

3. Определите возможности СЗХ по поддержке рынка

Таблица 6.6

Оценка способности поддержать рынок

Факторы	СЗХ ₁	СЗХ ₂	...	СЗХ _n
Исследование продукта				
Развитие продукта				
Распределение товара				
Послепродажное обслуживание				
Общий балл				
Средний балл				

4. Проведите оценку конкурентных позиций СЗХ.

Таблица 6.7

Оценка конкурентных позиций

СЗХ	Сумма	Итого

Шкала оценки рисков

	Влияние	Уверенность	Вероятность	
			в %	в баллах
Очень сильное	6	Обязательно произойдет	100	6
	5	Скорее всего	84	5
Сильное	4	Высокая вероятность	67	4
Среднее	3	Равная вероятность	50	3
Относительно низкое	2	Вероятно нет	33	2
Низкое	1	Скорее всего нет	16	1
Не влияет	0	Не произойдет	0	0

Таблица 6.9

Оценка уровня риска внешней среды

СЗХ	Риски окружающей среды	Уверенность	Балл	Вероятность		Вероятностное влияние Общий балл
				%	балл	
СЗХ-1	1. 2. 3.					
Средний уровень риска для сектора:						
СЗХ-2	1. 2. 3.					
Средний уровень риска для сектора:						

5. По шкале оценки рисков, предложенной Д. Хасси, оцените уровень риска для каждой бизнес-единицы.

6. Предложите окончательный вариант выбора стратегической позиции бизнес-единицы организации с точки зрения создания возможности устойчивого развития организации.

7. Сделайте выводы, учитывая корреляцию между отраслевой нормой прибыльности и уровнем рисковости внешнего окружения.

γ. Анализ третьего измерения – введение матрицы риска.

Ось перспектив прибыльности сектора

		Непривл. 4	Сред. 8	Привлек. 12
Риски внешней среды	0 Низкий			
	9 Средний			
	18 Высокий			
	27 Чрезвычайно высоко			
		36		

Рис. 6.10. Матрица риска RM

1. Объясните как корректируется позиция бизнеса при учете оценки уровня риска внешней среды. Используя таблицы 8.8. и 8.9. оцените уровень риска для видов бизнеса организации и спрогнозируйте их на матрице риска [13, с. 207–211]. Добавляя третье измерение – ось оценки рискованности внешней среды к матрице направленных действий (например, на кальке или прозрачной пленке), гармонизируйте баланс риска и прибыльности в организации.

2. Почему автор модели предлагает дважды составить матрицу направленных действий: на основе полученных данных и на основе прогнозных оценок? Какая известная вам модель также предлагала использовать двойную систему оценок?

3. В каких моделях портфельного анализа также использовалась концепция третьего измерения?

Тема 7. Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития

1. Портфельный анализ на базе конкурентного позиционирования
2. Применение концепций жизненного цикла рынка и отрасли в моделях «Hofer / Shendal» и «ADL / LC»
3. Балансировка портфеля СЗХ с различными жизненными циклами

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

1. Используя таблицу 7.1. и рисунок 7.1 рассчитайте показатели модели АДЛ.

Таблица 7.1

Характеристики конкурентных позиций

<i>Позиции бизнеса</i>	<i>Характеристика позиции</i>
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.
Сильная	Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.
Благоприятная (заметная)	Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.
Прочная	В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.
Слабая	Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания).

Показатель стадии развития отрасли (СЗХ) определяется с помощью рисунка 7.1.

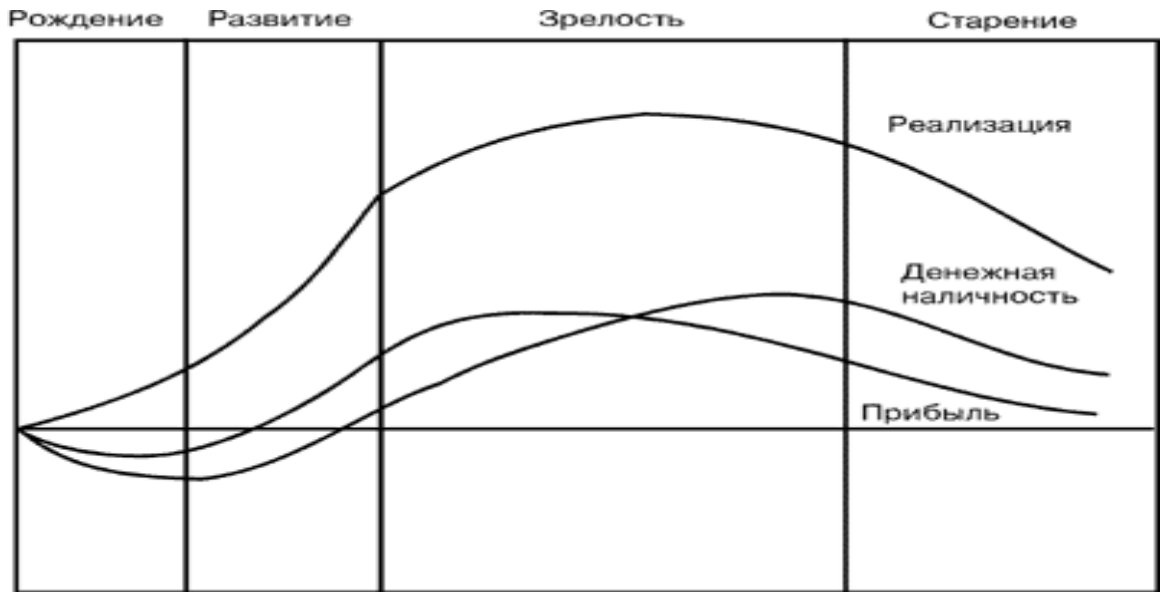


Рис. 7.1. Зависимость экономических показателей от стадии жизненного цикла

Задания для формирования презентации последующей защиты в интерактивном режиме с использованием мультимедийных средств обучения.

1. Оцените показатели конкурентной позиции и фазы жизненного цикла СЗХ и проанализируйте конкурентное положение СЗХ в альтернативных вариантах моделях АДЛ (рисунок 7.2.), (рисунок 7.3.)

2. Постройте варианты модели АДЛ по методологии В. Ефремова и Т.Любановой

3. *Результаты выполненных заданий представьте в виде презентации*

		Слабое	Прочное	Заметное	Сильное	Ведущее
Стадия жизненного цикла продукта	Рождение					
	развитие					
	Зрелость					
	Старение					

Относительное положение на рынке

Рис. 7.2. Модель ADL-LC (по В.Ефремову).

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) "естественных выбора". Таким образом, Сильная/Стареющая позиция, например, поделена между естественным развитием и избирательным развитием. После детального анализа возможен выбор любого варианта, который больше подходит к конкретному виду бизнеса. Рассмотрите характеристику позиций на матрице ADL и определите естественную, уточненную и специфические стратегии для бизнес-единицы:

Ведущая / рождение

Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка – Быстрого роста (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V) или через стратегию Удержания положения – Начала нового бизнеса (Е, I, L). Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

Ведущая / рост

Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через:

- Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W)

- Удержание доли рынка – Защита положения (А, С, N, U, V, W).

Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Ведущая / зрелость

Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

- Удержание доли – Рост вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) ил

- Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W).

Реинвестировать по мере необходимости.

Ведущая / старость

Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

- Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W). Реинвестировать по мере необходимости.

Сильная / рождение

Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение – Старт (Е, I, L)
- Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

Сильная / рост

Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W)

- Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.

Сильная / зрелость

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через:

- Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W)

- Удержание доли – Расти вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U).

Реинвестируйте по мере необходимости.

Сильная / старость

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

- Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W)

- Собрать – (D, H, K, M, Q, R, V, W).

Выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Удерживать – Держитесь за нишу (С, D, N, Q, U). Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

Заметная / рождение

Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Выборочное приобретение доли – Сосредоточение, Постепенно приобрести положение

- Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V).

Инвестируйте избирательно.

Заметная / рост

Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

- Попытку улучшить положение – Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (А, С, N, U, V, W).

Выборочное развитие можно осуществить через:

- Выборочное стремление к получению доли – Постепенная дифференциация.

Избирательное инвестирование для улучшения положения.

Заметная / зрелость

Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

- Надлежащая эксплуатация – Расти вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U).

Выборочное развитие можно осуществить через:

- Найти свою нишу и защищать ее (А, G, I, M, R, T)

- Доказать жизнеспособность.

Минимальное и/или избирательное реинвестирование.

Заметная /старость

Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности.

Выборочное развитие можно осуществить через:

- Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши (В, С, Т, L, N, Р, U, V)

- Удерживать – Удержать нишу (С, D, N, Q, U)

- поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W).

Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

Прочная / рождение

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение (G, L, T)

- Доказать жизнеспособность. Инвестируйте очень избирательно.

Прочная / рост

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

- Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение, дифференциация (G, L, T)

Доказать жизнеспособность через:

- Стремительный поиск своей доли – Успеть (D, E, L, M, P, Q, R).

Избирательное инвестирование.

Прочная / зрелость

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через:

- Найдите нишу и держитесь в ней – Удержать нишу (C, D, N, Q, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется Выход через:

- Поэтапный выход – Выход (D, M, Q, R, W). Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

Прочная / старость

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется:

Выход через:

- Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W)
- Отказ – Отказ (X).

Деинвестирование или отказ от инвестирования.

Слабая / рождение

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через:

Догнать – Догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то:

Выход – Выход (D, M, Q, R, W) или Выход – Отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).

Слабая / рост

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через:

- Сдвиг – (D, L, M, N, Q, R, V, W)
- Возобновите (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то Выход через:

- Отказ (X). Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

Слабая / зрелость

Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность:

- Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W)
- Обновление (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход:

- Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W). Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.

Слабая / старость

Неприбыльная позиция. Выход – Отказ (X). Отказ от инвестиций.
[6, с. 47–50]

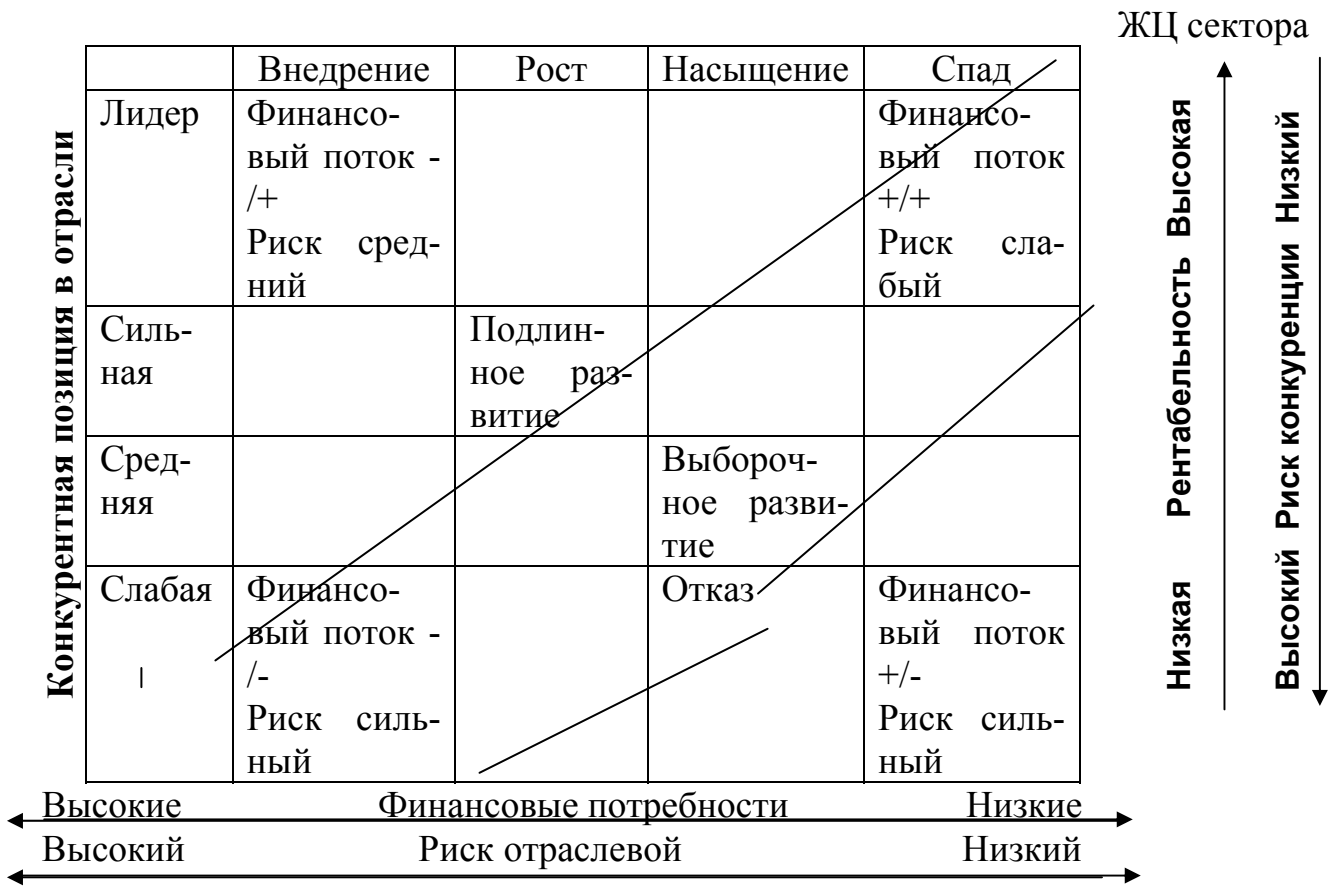
Из скольких этапов состоит процедура выбора стратегической позиции по модели ADL? Объясните содержание таблицы 7.3.

Таблица 7.3

Уточненные стратегии, предлагаемые организацией Артур Д. Литтл

Индекс	Наименование стратегии
A	Обратная интеграция
B	Развитие бизнеса за рубежом
C	Развитие производственных мощностей за рубежом
D	Рационализация системы сбыта
E	Наращивание производственных мощностей
F	Экспорт той же продукции
G	Прямая интеграция
H	Неуверенность
I	Начальная стадия развития рынка
J	Лицензирование за рубежом
K	Полная рационализация
L	Проникновение на рынок
M	Национализация рынка
N	Методы и функции эффективности
O	Новые продукты/новые рынки
P	Новые продукты/те же рынки
Q	Рационализация продукции
R	Рационализация ассортимента продукции
S	Чистое выживание
T	Те же продукты/новые рынки
U	Те же продукты/те же рынки
V	Эффективная технология
W	Традиционная эффективность снижения стоимости
X	Отказ от производства

Анализ модели АДЛ предложенной Т.П. Любановой



Доминирующая стратегия

Развитие инноваций	Расширение рынка	Снижение издержек	“Выжимание воды из рынка”
--------------------	------------------	-------------------	---------------------------

Рис. 7.3. Матрица АДЛ (по Т.Любановой)

6. Используя таблицу 7.3. и формулу 7.1. раскройте методологию оценки показателей матрицы ADL, предложенную Т. П. Любановой [10, с. 51].

Коллоквиум по теме 7.

Проведите сравнительный анализ альтернативных вариантов модели ADL/Life circle, оформите результаты в виде презентаций и обоснуйте выводы по проделанной работе.

Определение фазы жизненного цикла сектора

Элемент маркетинговой программы	Фазы жизненного цикла			
	Внедрение	рост	насыщение	спад
Цель предприятия	Ввести товар на рынок, Представить его покупателям	Завоевать позицию на рынке	Удерживать завоеванные позиции на высоком уровне	Реализовать все накопленные запасы и без потерь перейти к новому жизненному циклу
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышенной рентабельности
Цена	Высокая или заниженная	Высокая, затем несколько снижается	Продолжает слабо снижаться, предоставляются скидки	Низкая, затем минимальная
Сбыт	В небольших количествах (пробный рынок)	Резко увеличивается, затем стабилизируется	Интенсивный, максимально вовлекаются запасы	Минимально необходимый
Продвижение товара на рынок	Значительные усилия	Максимально возможные усилия	Слабые усилия	Переключаются на новый жизненный цикл

Расчет интегрального показателя конкурентная позиция относительно отрасли проводится по формуле:

$$K = \sum a_i * E_i, \quad i=1, n; \quad (7.1)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности;

n – число выделенных КФУ;

a_i – вес i -го фактора, сумма i -ых факторов равна 1;

E_i – экспертная оценка i -го фактора.

Задание 4.

Проведите обзор и анализ процедуры и логики стратегического позиционного анализа.

Планирование стратегических позиций организации

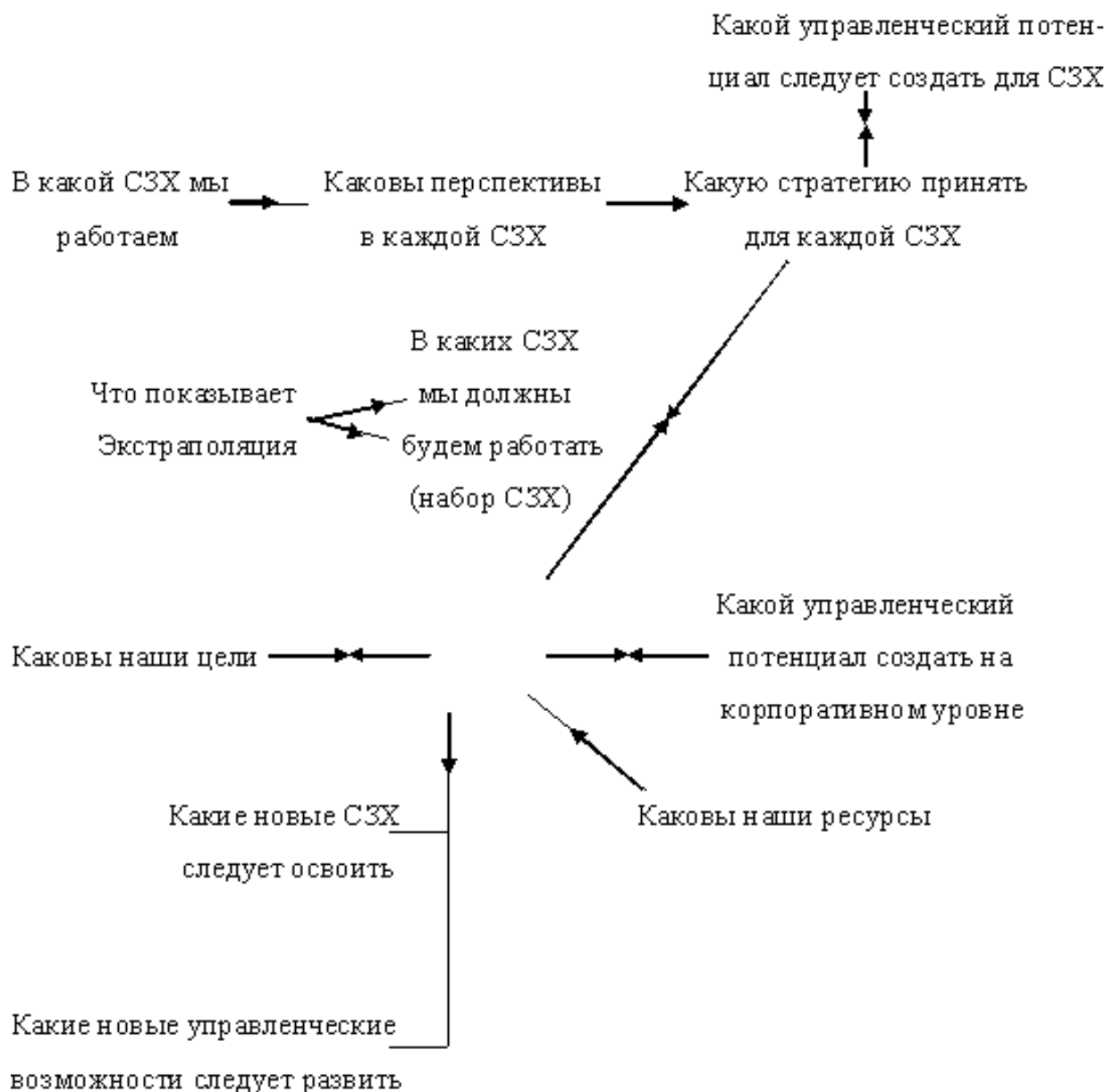


Рис. 7.4. Логика планирования для достижения стратегических позиций организации

1. Используя рис. 7.4. раскройте содержание процесса планирования для обоснования анализа и выбора конкурентных позиций организации.
2. Укажите этапы стратегической сегментации и стратегической интеграции.
3. На каких этапах используются инструменты стратегического позиционирования, исследованные в данном пособии?
4. Сделайте презентацию первоначального этапа стратегического позиционирования.

В данном разделе методической разработке проведены изучение и анализ первых этапов стратегического планирования: моделирование процесса СП, целеполагание, ситуационный анализ и первоначальный позиционный анализ.

Раздел II

Дальнейшее исследование процедуры СП и окончательное формирование проекта стратегического плана развития организации будет проведено при помощи «Практикума по СП для разработки и формирования проекта стратегического плана развития организации». Темы, вопросы, задания для КСР и проведение занятий в интерактивном виде представлены ниже.

Тема 8. Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации

- 1) Сущность стратегической гибкости фирмы.
- 2) Внешняя и внутренняя гибкость компании.
- 3) Методы оценки стратегической гибкости.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задания для КСР.

1. Выполните по теме 8 «Практикума по СП для разработки и формирования проекта стратегического плана развития организации» – страницы 43–44.
2. Выводы оформите *в виде письменной работы*.

Тема 9. Концепция синергизма, методы оценки синергетического эффекта

- 1) Концепция синергизма.
- 2) Типы синергизма, его значение в условиях суперконкуренции.
- 3) Методы оценки синергизма.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы *коллоквиума*, раскрывая содержание темы.

Задания для проведения контрольной работы

Заполните матрицу «Взаимной поддержки СЗХ» (таблица 9.1) в двух вариантах (действующий уровень и потенциальный в долгосрочной перспективе) и выводы сформулируйте на странице 45.

Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответственности организации

- 1) Роль компании в современном обществе.
- 2) Ориентация планов развития на альтернативный сценарий будущего компании.
- 3) Обоснование выбора согласованной по интересам стратегии компании.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Выполните задания на страницах 45-51 и при помощи рисунка 10.2. определите стратегию социальной ответственности (ССО) организации.

Проведите *диспут по вопросам темы 10*. Предоставив результаты проделанной работы *форме презентации докладов*.

Тема 11. Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах СУР

- 1) Противоречия ориентиров при управлении стратегическим бизнес-портфелем компании.
- 2) Оценка стратегического набора при множественных ориентирах.
- 3) Инструменты управления набором видов бизнеса.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задания для КСР

1. Используя результаты работы по темам 2–11 данной методической разработки, обоснуйте выбор ориентиров и показателей стратегического плана устойчивого развития исследуемой организации, представив их *в виде комплексной презентации*.

2. Проведите *панельную дискуссию* по теме «Методы и инструменты разработки и формирования проекта стратегического плана развития организации».

Задания для проведения занятий в интерактивной форме.

Проведите *интерактивную защиту проекта стратегического плана*, используя результаты выполнения заданий первого и второго разделов методической разработки по курсу «Стратегическое планирование» и «Практикума по СП для разработки и формирования проекта стратегического плана развития организации».

Тема 12. Стратегические основы технологий

- 1) Влияние технологий на жизненный цикл спроса.
- 2) Классификация типов технологий.
- 3) Оценка влияния технологии на стратегию компании.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Задания для проведения занятий в интерактивной форме.

Проведите коллоквиум по вопросам темы «Стратегические основы технологий».

Используя Методические рекомендации по проведению деловой игры и методические рекомендации для студентов по изучению дисциплины «Стратегическое планирование», проведите деловую игру, используя и мультимедийные средства обучения.

Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями

- 1) Процесс интернационализации деятельности компании: сущность, подходы.
- 2) Причины и цели интернационализации деятельности. Выбор предпочтительного этапа интернационализации бизнеса.
- 3) Потенциал компании и ее архитектура.
- 4) Понятие стратегической позиции компании как синтеза стратегической активности, агрессивности стратегии и открытости потенциала компании.

До начала семинарского занятия студенту необходимо изучить лекционный и общетеоретический материал по предложенному перечню вопросов темы, основную и дополнительную литературу, а затем отвечать на вопросы преподавателя, раскрывая содержание темы.

Контрольная работа.

Выполните задание на страницах 54–62.

Задания для проведения занятий в интерактивной форме.

Постройте пирамиду процедуры СП, используя рисунок 3.3.2. «Иерархичность модульной процедуры СП» на странице, и результаты семинарских занятий по курсу «Стратегическое планирование» Оформите в виде презентации.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.:, 1989. – 519 с.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики 2002. – 296 с.
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега – Л, 2009. – 472 с.
6. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
7. Зайцев Л.Г., Соколов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Экономист, 2010. – 416 с.
8. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.
9. Кэмпбел Д. Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
10. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: уч. пос. – М.: ПРИОР, 2008.
11. Стратегическое планирование / Под ред. Петрова А.Н.: уч. пос. – СПб.: Знание, 2003.
12. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2007. – 496с.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2008.
14. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

Дополнительная литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.;
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – СПб.: ТК Велби, Проспект, 2006.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006.

4. Фу Чек Тек. Воспоминания древнего стратега. Мышление Сунь-Цзы. – М.: Нипро, 2004.

5. Юданов А.Ю. Конкуренция: Теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Тандем, 1998.

Интернет-ресурсы:

1. Корпоративный финансовый менеджмент – <http://www.cfin.ru/finanalysis/>
2. Корпоративный менеджмент – <http://www.cfin.ru/>
3. Стратегический анализ – <http://statanaliz.info/>
4. Управление изменениями в организации – <http://www.markus.spb.ru/>
5. Правительство РФ – www.gov.ru
6. Роскомстат – www.info.gks.ru
7. Федеральная служба государственной статистики – <http://www.gks.ru/>
8. Министерство экономического развития РФ – www.economy.gov.ru/mines/main
9. Рейтинговое агентство Эксперт РА – <http://raexpert.ru/>
10. Клуб менеджеров – профессиональное бизнес сообщество топ-менеджеров и руководителей среднего звена – <http://www.e-executive.ru>.
11. Деловой журнал РБК – <http://magazine.RBC.ru/>
12. Общественные организации – <http://the41stvote.org/3412>
13. Экспертные группы по обновлению «Стратегии-2020» – www.2020strategy.ru
14. Правительство Республики Татарстан – <http://prav/tatarstan/>
15. <http://www.russiapost.su/archives/11319> .

Содержание

Введение.....	3
Раздел I.	
Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования.....	4
Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации.....	5
Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы СП.....	13
Тема 4. Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательность СЗХ.....	13
Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации.....	14
Тема 6. Выбор позиции в конкуренции с помощью многопараметрических матриц «Дженерал Электрик - Мак-Кинзи» (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).....	16
Тема 7. Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития.....	27
Раздел II.	
Тема 8. Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации.....	38
Тема 9. Концепция синергизма, методы оценки синергетического эффекта.....	38
Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответственности организации.....	39
Тема 11. Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах СУР.....	39
Тема 12. Стратегические основы технологий.....	40
Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями.....	40
Рекомендуемая литература.....	41
Интернет-ресурсы.....	42

Учебно-методическое пособие
по курсу «Стратегическое планирование»
для проведения семинарских занятий

Подписано в печать 25.12.2015.
Бумага офсетная. Печать цифровая.
Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 2,56.
Уч.-изд. л. 0,17. Тираж 100 экз. Заказ 336/12

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужи́на, 1/37
Тел. (843) 233-73-59, 233-73-28