

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Институт управления, экономики и финансов

Кафедра общего менеджмента

Современный стратегический анализ

Учебно-методическое пособие



Казань

2014

УДК 65.01
ББК 65.290-5
С56

Печатается по рекомендации кафедры общего менеджмента

Протокол №7 от 18.06.2014

Составители:

д.э.н., проф. М.Р. Сафиуллин;
к.э.н., доцент М.Р. Зайнуллина

Рецензенты:

к.э.н., доцент Т.Ф. Палей
д.э.н., доцент А.В. Павлова

С56 Современный стратегический анализ: учеб.-метод. пособие / сост.:
М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2014. – 36 с.

Учебно-методическое пособие «Современный стратегический анализ» предназначено для семинарских и самостоятельных занятий магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

УДК 65.01
ББК 65.290-5

© Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р., 2014
© Издательство Казанского университета, 2014

Введение

Учебно-методическое пособие способствует системному изучению дисциплины «Современный стратегический анализ» магистрами, обучающимися по направлению 38.04.02 «Менеджмент организации» и включает: вопросы для обсуждения, задания для семинарских занятий, задания для самостоятельной работы, список литературы.

Семинарские занятия по дисциплине «Современный стратегический анализ» проводятся с целью изучения и усвоения магистрами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов стратегического управления. Уровень усвоения магистрами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Задания для семинарских занятий и для самостоятельной работы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала.

Решение задач в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике изучения применения методов стратегического менеджмента.

I. Организационно-методический раздел

Тема 1. Содержание основных понятий стратегии и инструментов стратегического анализа

1. Роль стратегии в успехе.
2. Классификация инструментов стратегического анализа.
3. Исторические тенденции развития инструментов стратегического анализа.
4. Сущность стратегического управления национальной экономикой.
5. Современные концепции стратегического управления экономикой России.
6. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
7. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
8. Концепции экономической безопасности.

Задания для семинарских занятий:

1. Система сбалансированных показателей (ССП) это инструмент реализации стратегии или инструмент ее разработки?
2. Целесообразно ли внедрение СПП для российских компаний?
3. Проанализируйте различные классификации инструментов стратегического анализа. Предложите наиболее приемлемую классификацию с вашей точки зрения, ответ аргументируйте.
4. Какие этапы развития инструментов стратегического анализа можно выделить? Систематизируйте этапы самостоятельно.
5. Напишите эссе на тему: «Сущность стратегического управления национальной экономикой».
6. Какие концепции экономической безопасности выделяют? Предложите альтернативные концепции экономической безопасности.
7. Проанализируйте понятие стратегия, стратегическое управление, стратегия государства.

8. На основе изученных концепций развития РФ предложите свою концепцию развития для нашей страны.

Задания для самостоятельной работы:

1. Выделите ключевые направления стратегического развития российской экономики в соответствии с Федеральной программой развития РФ.

2. Прокомментируйте обоснованность основных направлений Федеральной программы. Представьте ваши предложения и рекомендации.

3. Определите основные направления стратегического развития на основе программы социально-экономического развития субъекта Российской Федерации – РТ.

4. Выделите взаимосвязь Федеральных и региональных программ социально-экономического развития.

5. Прокомментируйте обоснованность основных направлений региональной программы. Представьте ваши предложения и рекомендации.

6. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии? Каким образом оценить эффекты, получаемые от разработки и реализации стратегии на предприятии?

7. Заполните таблицу 1, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности:

Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Формулировка миссии
Парикмахерская	Мы делаем женщин красивыми
Коммерческий банк	
Ювелирно-художественная фирма	
Опытно-конструкторское бюро	
Инвестиционная компания	
Журнал «Мурзилка»	
Центральная библиотека	
КГФЭИ	
Государственный комитет по статистике	
Религиозное общество	
Почта, телеграф	
Больница, клиника	
Аудиторская фирма	

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник [Электронный ресурс] - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. Электронная библиотечная система – «Знаниум». URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=350933> (дата обращения: 30.06.2014).
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012.
3. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное пособие / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.
4. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное методическое пособие для проведения семинарских, практических, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.
5. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. Электронная

библиотечная система – «Знаниум». URL:
<http://znanium.com/bookread.php?book=432687> (дата обращения: 30.06.2014).

6. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: Издательство: Флинт, 2011. Электронная библиотечная система – «Библиороссика». URL:
http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=7326&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).

7. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] - Издательство: Евразийский открытый институт – М, 2009. Электронная библиотечная система – «Библиороссика». URL:
http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6542&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).

8. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент [Электронный ресурс] URL: www.vestnikmanagement.spbu.ru/ (дата обращения: 30.06.2014).

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] URL:
[//www.cfin.ru/management/](http://www.cfin.ru/management/) (дата обращения: 27.06.2014).

10. Менеджмент [Электронный ресурс] URL: Википедия
[//wikipedia.org/wiki/ Менеджмент](http://wikipedia.org/wiki/Менеджмент) (дата обращения: 27.06.2014).

11. Менеджмент. Электронная библиотека, статьи [Электронный ресурс] URL: grebennikon.ru/cat-sn-2.html (дата обращения: 25.06.2014).

12. Электронная библиотека [Электронный ресурс] URL: [//www.aup.ru](http://www.aup.ru) (дата обращения: 25.06.2014).

Тема 2. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли – конкуренция, структура и границы отрасли. Модели стратегического анализа отрасли.

1. Основные принципы анализа отраслевой структуры.

2. Конкурентный анализ.
3. Анализ ресурсов и способностей организации.
4. SCP – анализ. SNV – анализ. Модель Р. Гранта.
5. Матрица Дж. Х. Вилсона. Модель 5 сил конкуренции. Метод «PDS».
6. Конкурентный профиль. Метод QFD. Метод SPACE.
7. Модель Конана и Гольдера. Метод credit-men. GAP-анализ.
8. График прибыльности «Майсигмы». Метод SIX SIGMA. «Lots» (лоцман).
9. Система McKinsey. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.
10. Метод анализа базового рынка Абеля. ABC – анализ. CVP – анализ.
11. Цепочка создания ценностей М. Портера. Подход Омаэ.

Задания для семинарских занятий:

1. Задача «Группировка товарных групп»

Таблица 2

Данные по товарным группам и продажам

№ п/п	Группа	Продажи за 2014 г., рублей
1	Товарная группа 1	9930954
2	Товарная группа 103	40270
3	Товарная группа 106	33212
4	Товарная группа 11	1082733
5	Товарная группа 129	40442
6	Товарная группа 13	1204160
7	Товарная группа 14	627046
8	Товарная группа 15	629438
9	Товарная группа 17	443370
10	Товарная группа 18	1738947
11	Товарная группа 2	5333496
12	Товарная группа 20	658712
13	Товарная группа 21	578260
14	Товарная группа 22	649660
15	Товарная группа 23	83781

16	Товарная группа 25	480911
17	Товарная группа 26	381785
18	Товарная группа 27	48741
19	Товарная группа 28	371450
20	Товарная группа 29	417569
21	Товарная группа 30	109629
22	Товарная группа 33	176752
23	Товарная группа 36	35190
24	Товарная группа 37	567752
25	Товарная группа 38	454066
26	Товарная группа 39	136335
27	Товарная группа 4	1570030
28	Товарная группа 41	276068
29	Товарная группа 42	318329
30	Товарная группа 5	1671191
31	Товарная группа 54	161318
32	Товарная группа 56	162840
33	Товарная группа 58	340250
34	Товарная группа 61	131323
35	Товарная группа 64	43095
36	Товарная группа 66	70253
37	Товарная группа 67	85414
38	Товарная группа 7	2229750
39	Товарная группа 72	147630
40	Товарная группа 74	80020
41	Товарная группа 76	83575
42	Товарная группа 77	72780
43	Товарная группа 79	85288
44	Товарная группа 82	53035
45	Товарная группа 83	39949
46	Товарная группа 87	56240
47	Товарная группа 95	38740
48	Товарная группа 99	46965

Задание:

Провести ABC-анализ по объемам продаж за 2014 год (табл. 2) продукции ООО "Алкоторг". Определите долю количества наименований товаров в

каждой группе (А, В, С). Сравните результаты фактических данных по группам с рекомендуемыми долями по группам.

2. Задача «Финансовая устойчивость»

В таблице 3 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2012 – 2014 г.

Задание:

- Определить коэффициенты платежеспособности, оценить вероятность угрозы банкротства по двухфакторной модели Альтмана.
- Предложить стратегию для данного предприятия.

3. Задание. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- крупные капиталовложения;
- низкая стоимость производства;
- патенты;
- высокая квалификация персонала.

4. Задание. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга. Определите, какие вопросы из разработанного перечня необходимо адресовать тем или иным менеджерам и специалистам предприятия, являющегося объектом исследования.

Таблица 3

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Наименование	На 1 декабря 2014 года Тыс. руб.	На 31 декабря 2013 года Тыс. руб.	На 31 декабря 2012 года Тыс. руб.
Актив			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	38	40	42
Основные средства	3325	2098	2411
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	142	247	403
Отложенные налоговые активы	7	13	12
Прочие внеоборотные активы			
Итого по разделу I	3512	2398	2868
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	20501	18984	18795
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	146	146	146
Дебиторская задолженность	2266	4043	4103
Финансовые вложения			
Денежные средства	1223	397	19
Прочие оборотные активы	10325	1196	1535
Итого по разделу II	34461	24766	24598
БАЛАНС	37973	27164	27466
Пассив			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	45	45	50
Собственные акции, выкупленные у акционеров	()	()	(2464)
Добавочный капитал (без переоценки)	356	356	356
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6012	11990	13618
Итого по разделу III	6413	12391	11560
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	2145	2345	4872
Резервы под условные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	2145	2345	4872
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1560	2218	2500
Кредиторская задолженность	27764	10115	8441
Доходы будущих периодов	50	50	50
Резервы предстоящих расходов	41	45	43
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	29415	12428	11034
БАЛАНС	37973	27164	27466

5. Задание. Проведите SWOT – анализ, конкурентный анализ, SCP – анализ, SNV – анализ и постройте модель 5 сил конкуренции, метод «PDS», конкурентный профиль для предприятий РФ или РТ. Предприятия на выбор:

а) крупнейшие предприятия РФ - Газпром, Лукойл, Роснефть, Сбербанк, ТНК-ВР, Сургутнефтегаз, Банк ВТБ, Норильский никель, АФК Система, Русал, Транснефть, Новатэк Тарко-Сале, Ростелеком, НЛМК Липецк, Холдинг МРСК, РусГидро, ФСК ЕЭС, Северсталь, Мечел, Магнит, Уралкалий, ММК, X5 Retail Group, Интер РАО ЕЭС, Полюс Золото, ТМК (источник <http://ru.wikipedia.org/wiki>).

б) крупнейшие предприятия РТ - ОАО "Татнефть" им. Шашина, ОАО "Нижнекамскнефтехим", ОАО "ТАИФ-НК", Группа "КАМАЗ", ООО "Форд Соллерс Холдинг", ЗАО "Газпром межрегионгаз Казань", ОАО "Казаньоргсинтез", Группа "ТрансТехСервис" (ТТС), ОАО "Казанский вертолетный завод", ОАО "АКБ "АК БАРС", ОАО "Генерирующая компания", ООО "Газпром трансгаз Казань", ОАО "Сетевая компания", ООО "Газнефтехимпереработка", ОАО "ХК "Татнефтепродукт", ОАО "Нижнекамскшина", ОАО "Казанский жировой комбинат", ОАО "Нэфис Косметикс", ОАО АИКБ "Татфондбанк"; ООО "Оптовик" (сеть гипермаркетов "Эссен"), ОАО "Таттеплосбыт", ОАО "Камгэс-энергострой", ООО "Алкоторг" (источник <http://www.business-gazeta.ru/article/93701/>).

Задания для самостоятельной работы:

1. Задание. Возможно ли адаптировать зарубежные методы анализа внешней и внутренней среды для отечественных предприятий.

2. Кейс «Стратегический анализ рынка шоколадных конфет г. Казани»

Задание:

- описать рынок шоколадных конфет с помощью метода анализа базового рынка Абеля;

- заполнить таблицу 4;

- построить матрицу Абеля.

Основные составляющие модели Абея

Группы потребителей (Кто будет покупать?)	Потребительские функции (что будут покупать?), (зачем?)	Технология производства конфет (Как это произвести?)

3. Задание. Составьте стратегическую цель организации по аналогии:

Первый уровень: Стратегическая цель организации (фирма по продаже спортивных товаров) – достичь реального роста годового объема продаж на 20%.

Второй уровень: Стратегические цели функциональной области деятельности (маркетинг):

- открыть новый магазин в N;
- расширить торговый ассортимент;
- составить план рекламной кампании;
- наладить связи с местными органами.

Третий уровень: Оперативные задачи:

- январь – инструктаж управляющих магазинами;
- февраль – составление списка спортивных клубов, рассылка писем;
- март – телефонная связь, личные контакты;
- апрель – организация соревнований.

Четвертый уровень: Закрепление оперативных задач за исполнителями.

4. Задание. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- одежду;
- прохладительные напитки;
- деревообрабатывающие станки;

- автомобили;
- телекоммуникационные услуги.

5. Задание. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском (республиканском, городском) рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- кондитерские изделия;
- прохладительные напитки;
- легковые автомобили;
- косметические товары;
- мебель;
- овощная продукция.

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник [Электронный ресурс] - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. Электронная библиотечная система – «Знаниум». URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=350933> (дата обращения: 30.06.2014).

2. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012.

3. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное пособие / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.

4. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное методическое пособие для проведения семинарских, практических, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.

5. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. Электронная библиотечная система – «Знаниум». URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=432687> (дата обращения: 30.06.2014).

6. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: Издательство: Флинт, 2011. Электронная библиотечная система – «Библиороссика». URL: http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=7326&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).
7. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] - Издательство: Евразийский открытый институт – М, 2009. Электронная библиотечная система – «Библиороссика». URL: http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6542&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).
8. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент [Электронный ресурс] URL: www.vestnikmanagement.spbu.ru/ (дата обращения: 30.06.2014).
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] URL: [//www.cfin.ru/management/](http://www.cfin.ru/management/) (дата обращения: 27.06.2014).
10. Менеджмент [Электронный ресурс] URL: Википедия [//wikipedia.org/wiki/ Менеджмент](http://wikipedia.org/wiki/Менеджмент) (дата обращения: 27.06.2014).
11. Менеджмент. Электронная библиотека, статьи [Электронный ресурс] URL: grebennikon.ru/cat-sn-2.html (дата обращения: 25.06.2014).
12. Электронная библиотека [Электронный ресурс] URL: [//www.aup.ru](http://www.aup.ru) (дата обращения: 25.06.2014).

Тема 3. Анализ конкурентных преимуществ в разрезе различных отраслей и в международном контексте

1. Эволюция отрасли.
2. Технологические отрасли и управление инновациями.
3. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях.
4. Глобальные стратегии и многонациональные корпорации.

5. Управление многопрофильными корпорациями.
6. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.
7. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.
8. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.
9. Матрица GE – McKinsey по Нейлору.
10. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа.
11. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера.
12. Матрица оценки проектов новых товаров.
13. Матрица конкурентных стратегий М. Портера.
14. Матрица обоснования диверсификации.
15. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

Задания для семинарских занятий:

1. Задание. По матрице Ансоффа «старые/новые товары и технологии - старые/новые рынки» опишите конкретную ситуацию (риски, ноу-хау) при новом товаре и новом рынке.

2. Задание. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией. Представьте жизненный цикл инновации (выберите подходящую модель жизненного цикла).

3. Кейс «Кризис компании NISSAN»

В конце девяностых годов двадцатого столетия дела у Nissan были совсем плохи, компания стала одним из самых слабых звеньев экономики Японии, её убытки росли с каждым годом, а доля рынка компании постоянно уменьшалась. Именно в эти трудные времена владельцы компании и решили обратиться за помощью к Карлосу Гону, который на тот момент считался лучшим антикризисным управляющим в мире. Тогда компании Nissan и Renault вступили в альянс, они обменялись пакетами акций. Так, Renault стал обладателем сорока четырех процентов акций Nissan, а японская компания получила пятнадцать про-

центов акций Renault. В июне 1999-го года Карлос Гон был переведен в японскую компанию на пост директора по производству, ровно через год он стал президентом Nissan, а в июне 2001-го года - генеральным директором компании.

В Японии бразилец так же стремительно принялся за спасение компании. Уже в первые дни работы на новом месте Карлос Гон пообещал вывести компанию из кризиса всего за три года. Тогда ему мало кто поверил. На удивление, японский гигант автомобилестроения сумел крайне быстро выйти из кризиса, компания выплатила все свои долги на год раньше срока и в рекордно короткое время стала одной из прибыльных компаний мира. Но ничего бы этого не было, если бы в нужное время в компанию не пришел талантливый и очень грамотный управленец Карлос Гон. Когда бразилец взялся за решение проблемы Nissan он знал, что придется туго затянуть пояса. Компания находилась в крайне тяжелой ситуации: спроса на её продукцию не было, да и стремительно надвигающееся банкротство непременно должно было повлечь за собой реструктуризацию бизнеса, которая подразумевала под собой сокращение издержек.

Так как первое место среди издержек занимали затраты на персонал, управленцу пришлось массово сокращать рабочих, а это крайне противоречило восточной ментальности да и самому духу корпоративности. Карлос Гон закрыл пять заводов в Японии и уволил около четырнадцати процентов всего персонала компании Nissan. Он увольнял не только обычных рабочих, но также и менеджеров компании. Таким образом, была уволена практически половина управленцев разного уровня. Всего Карлос Гон сократил двадцать одну тысячу рабочих мест из ста пятидесяти тысяч. Радикальные действия бразильского управленца вызвали волну протестов в стране, однако Карлос Гон даже не думал останавливаться. Он продал множество предприятий компании, которые занимались изготовлением комплектующих, сократил часть отделов и увеличил производство в Соединенных Штатах Америки. В Японию он пригласил около тридцати лучших менеджеров по контролю за качеством, а также по логистике

из компании Renault. Также Карлос Гон отправил тридцать специалистов по финансам и планированию из японской компании во Францию. Пересмотрев модели автомобилей, которые на тот момент выпускала компания, господин Гон пришел к выводу, что большинство автомобилей Nissan нужно снимать с производства.

Вопросы к кейсу:

- Проведите анализ стратегии К. Гона и выделите ее сильные и слабые стороны.

- Как возможно решить проблемы кросс-культурного характера?

- Каково, на ваш взгляд, будущее компании NISSAN?

- Найдите альтернативы стратегии г-на Гона.

4. Задание. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов (таблица 5).

Таблица 5

Анализ факторов внешней среды

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1.	Природные ресурсы России		
2.	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3.	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4.	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5.	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6.	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7.	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8.	Состояние правопорядка в стране		

9.	Отношения собственности (государственной, коллективной и т.д.)		
10.	Монополизация экономики		
11.	Состояние развития конкуренции		
12.	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13.	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14.	Инфляция (уровень и динамика)		
15.	Налогообложение (уровень и динамика)		
16.	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
17.	Безработица		
18.	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19.	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задания для самостоятельной работы:

1. Задание. Обсудите вопрос о соотношении рекомендаций теоретических моделей с анализом конкретной ситуации.

2. Кейс «Лифты Казани»

О компании: Группа компаний «Лифты Казани» оказывает следующий спектр услуг: подбор и поставка лифтов, предоставление строительных заданий, профессиональный монтаж. В ней работают одни из лучших специалистов лифтовой отрасли Казани, имеющих многолетний опыт. Коллектив всегда готов помочь клиентам во всех вопросах, связанных с обеспечением объектов лифтами, эскалаторами и подъемниками, и с вопросами, связанными с их дальнейшим обслуживанием.

На сегодняшний день компания предлагает прямые поставки проверенных временем лифтов и запасных частей ведущих российских производителей,

а также высококачественные лифты, эскалаторы и подъёмники лучших европейских фирм:

- Орона (Orona, Испания);
- Шиндлер (Schindler, Швейцария);
- Саратовский лифтостроительный завод (СЛЗ);
- ЩЛЗ (Москва);
- КМЗ (Москва);
- Допплер (Doppler, Греция);
- Отис (Санкт-Петербург);
- ТиссенКрупп (ThyssenKrupp, Германия).

Товарные группы: Лифты, эскалаторы, грузовые подъёмники.

Группа компаний «Лифты Казани» планирует расширять свою деятельность и увеличить долю присутствия не только на Казанском рынке, но и в городах Республики Татарстан и близлежащих республиках.

В планах компании есть следующие идеи:

- предложить для существующего рынка (организаций по эксплуатации зданий) новый, но связанный с существующим вид товаров - лифты собственного производства;
- предложить контроль за работой инженерного оборудования (отслеживание загазованности и задымленности помещений, засоренности мусоропроводов и т.д.);
- предложить существующие услуги по ремонту и обслуживанию лифтов Челнинскому, Чебоксарскому и Уфимскому рынкам;
- предложить совершенно новый вид услуг - контроль за работой инженерных помещений - для совершенно нового рынка, к примеру мэрии Томска.

Вопросы к кейсу:

- Постройте модель «Продукт-рынок» Стейнера и предложите позиции, характеризующие различные рынки и продукты компании.
- Оцените уровень риска предложенных идей.

- Составьте план деятельности компании, исходя из ее возможностей и рыночной привлекательности сферы бизнеса.

3. Задание. Дайте анализ базовых стратегий роста по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:

- молочный комбинат;
- мебельная фабрика;
- универсальный магазин;
- коммерческий банк.

4. Задание. Проанализируйте основные факторы эффективности производства проекта PIMS применительно к российским условиям.

5. Задача. На основе анализа портфеля видов деятельности изготовления электронной аппаратуры производственного назначения, который включает пять стратегических бизнес-единиц, постройте матрицу БКГ. Данные о продажах этих СЕБ (стратегическая единица бизнеса) и их конкурентов приведены в таблице 6.

Таблица 6

Данные о продажах электронной аппаратуры производственного назначения

СЕБ	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник [Электронный ресурс] - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. Электронная библиотечная система – «Знаниум». URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=350933> (дата обращения: 30.06.2014).

2. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012.
3. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное пособие / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.
4. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное методическое пособие для проведения семинарских, практических, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.
5. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. Электронная библиотечная система – «Знаниум». URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=432687> (дата обращения: 30.06.2014).
6. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: Издательство: Флинт, 2011. Электронная библиотечная система – «Библиороссика». URL: http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=7326&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).
7. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] - Издательство: Евразийский открытый институт – М, 2009. Электронная библиотечная система – «Библиороссика». URL: http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6542&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).
8. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент [Электронный ресурс] URL: www.vestnikmanagement.spbu.ru/ (дата обращения: 30.06.2014).
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] URL: <http://www.cfin.ru/management/> (дата обращения: 27.06.2014).

10. Менеджмент [Электронный ресурс] URL: Википедия [//wikipedia.org/wiki/ Менеджмент](http://wikipedia.org/wiki/Менеджмент) (дата обращения: 27.06.2014).
11. Менеджмент. Электронная библиотека, статьи [Электронный ресурс] URL: grebennikon.ru/cat-sn-2.html (дата обращения: 25.06.2014).
12. Электронная библиотека [Электронный ресурс] URL: [//www.aup.ru](http://www.aup.ru) (дата обращения: 25.06.2014).

Тема 4. Современные тенденции стратегического управления

1. Тенденции во внешней среде.
2. Новые направления в стратегическом мышлении.
3. Развитие организации.
4. Новые способы руководства.
5. Исследование практики построения моделей стратегического анализа.

Задания для семинарских занятий:

1. Задача.

Факультет Вычислительной Математики и Кибернетики (ВМК) обучает студентов в области фундаментальных исследований по прикладной математике, вычислительной математике, информатике и программированию. Практику, как правило, студенты проходят в российских компаниях и государственных структурах. Многие со временем хорошо устраиваются в России. Но другим – понимающим свою ценность за рубежом и имеющим огромный запас знаний и небольшого опыта - перспективы развития в России неинтересны.

Кому-то удастся пройти стажировку в зарубежных компаниях, которые всеми силами стремятся оставить новых сотрудников у себя. Стоит отметить, что если обучение студенту оплатило государство, то потеря вдвойне обидна. Мало того, что талантливый выпускник работает на другую страну, так еще и учился за счет России.

Понятное дело, что процент возвращающихся в Россию ничтожно мал, но с этим что-то необходимо делать. Каким образом остановить утечку лучших мозгов России?

2. Задание. Перечислите основные проблемы применения моделей стратегического анализа в практике стратегического менеджмента.

3. Задание. Опишите особенности внедрения методов стратегического анализа в деятельность предприятий РФ и РТ.

4. Задание. Предложите методы совершенствования применения методов стратегического анализа.

5. Задание. Систематизируйте проблемы современного стратегического анализа и тенденции развития современного стратегического анализа.

Задания для самостоятельной работы:

1. Кейс «Конкуренция»

Компания «А» производит вафли, печенье, сладкие пироги и вафельные торты. Компания – лидер рынка, ее доля 40%. Во многом это произошло потому, что она первая из международных компаний пришла на российский рынок. В завоевании рынка до последнего времени делалась ставка на маркетинг, собственная дистрибуция появилась только три года назад.

Основной бренд компании «А» – премиальная «1», запущена 10 лет назад. На нее приходится 45% продаж. Маркетинговые исследования показывают, что бренд лучше всего воспринимается потребителями старше 35 лет, в то время как основные потребители категории – люди 25-32 лет. Бренд является локальным.

Другой бренд «2». Сейчас он приносит компании 25% продаж. Этот бренд был запущен три года назад и воспринимается целевой аудиторией как более современный. Возможно, его доля была бы и выше, но он производится за рубежом и возможности по его поставкам ограничены.

Конкуренция

«В» – ваш главный конкурент не только на российском, но и на мировом рынке. Компания позже пришла на отечественный рынок и до недавнего времени не воспринималась как серьезный противник. Сейчас ее доля – 15%. Компания с самого начала полагалась на собственную систему дистрибуции.

Сейчас ситуация изменилась. Два года назад у «В» появился новый президент. Под его руководством компания взяла курс на завоевание российского рынка. Год назад был открыт новый завод в России. Чтобы загрузить производственные мощности, компания «В» готова держать доходность ниже приемлемого уровня, инвестируя в завоевание рыночной доли. Это принесло плоды – за последний год доля рынка «В» выросла на 5 %.

Сейчас «В» активно продвигает в России «1а» – новый бренд. В его рекламе «В» делает упор на натуральность и качество ингредиентов. Эта стратегия была очень успешна на европейском рынке и помогла «В» почти сравняться с «А» в долях рынка – сейчас это 30% и 25% соответственно.

Рынок

В последние годы российский рынок кондитерских изделий рос на 15% в год. По прогнозам отраслевых экспертов, такие темпы вряд ли сохранятся в будущем. Во-первых, потому что насыщается рынок: потребление на душу населения приближается к развитым странам. Во-вторых, все больше потребителей начинают следить за своим рационом и переключаются на другие продукты.

Основной канал сбыта – магазины традиционного формата (традиционная розница). Через них реализуется 85% объемов продукции. В последние 2 года продажи через этот канал практически не росли. Остальные 15% приходятся на пять крупных торговых сетей, продажи в которых растут на 45% в год. Ведущие сети развивают собственные торговые марки, которые пока не конкурируют с брендами «А» и «В».

Вопросы к кейсу:

- Какие стратегические решения необходимы для компании «А»?
- Какие возможные действия предпримет компания «В»?

2 Кейс «Магазин «Свет и уют»»

Магазин «Свет и уют» начинает свою работу на существующем рынке с существующими товарами, поэтому деятельность фирмы будет направлена на проникновение на рынок за счет переориентирования рекламы, использования более эффективных способов стимулирования продаж, снижения цены по сравнению с конкурентами. Успешной работе магазина способствует его месторасположение: в Западном административном округе г. Москвы идет интенсивное жилищное строительство.

Магазин планирует закупить светильники, а также сопутствующие им товары на одном из предприятий города Москвы, при этом расходы на закупку партии товара по прогнозам должны составить 838,2 тыс. руб. Задачей магазина «Свет и уют» является продвижение на рынке осветительной аппаратуры (люстры, торшеры, бра, настольные лампы) и сопутствующих товаров (электролампы, вилки, розетки, удлинители, электрофильтры, электропроводка и т.п.) в Западном административном округе г.Москвы, а также доведение уровня продаж светильников до 200 штук в месяц, а сопутствующих товаров - до 2000 штук в месяц. Средняя цена светильника 3500 рублей, сопутствующих товаров 200 рублей.

Сегменты рынка, на которых работает фирма:

1. Владельцы квартир, домов.
2. Престижные магазины и салоны.
3. Малые производственные предприятия.
4. Офисы компаний.

Для удовлетворения спроса на светильники всех сегментов рынка предполагается иметь в продаже 200 видов светильников и 50 наименований сопутствующих товаров. Планируется постепенное расширение ассортимента светильников по 50 видов в квартал. Также планируется продажа по каталогу. Покупатель даже в начальный период работы магазина может приобрести любой товар по каталогу. Срок доставки в этом случае составит 3-4 дня, такой срок планируется для пополнения склада магазина.

Мероприятия по продвижению товара на рынок:

- разработка и выпуск общего рекламного проспекта компании (выпуск 1000 шт. по цене 15 руб.);
- регулярное участие в тематических выставках (2 раза в год, затраты на участие в одной выставке составляют 2000 руб.);
- размещение рекламных материалов в специализированных печатных изданиях (1 раз в квартал, стоимость одного объявления 1500 руб.);
- привлечение распространителей для распространения рекламного проспекта компании (3 чел., оплата услуг одного распространителя составляет 1500 руб. при условии распространения не менее 250 шт. рекламных проспектов).

Задания к кейсу:

- Определить бюджет маркетинга.
- Сформировать общую себестоимость продажи светильников и сопутствующих товаров.
- Рассчитать удельный вес затрат в рекламные мероприятия в общей себестоимости продукции.
- Определить рентабельность продаж.

2. Задание: проанализировав целевое значение типовых стратегий в таблице 7, определите, какая из этих стратегий соответствует ситуациям, представленным в таблице 8.

Таблица 7

Типовые стратегии

№ п/п	Название	Целевое назначение
1.	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление прямого контроля над дистрибьюторской сетью
2.	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
3.	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль

4.	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5.	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6.	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7.	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8.	Конгломератическая диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9.	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10.	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11.	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12.	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13.	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14.	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Таблица 8

Типовые ситуации

№	Стратегия	Ситуация
1.		Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)
2.		Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
3.		Когда организация может стать монополистом в определенном регионе Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация
4.		Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества

5.		Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки
6.		Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями
7.		Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу Когда организация располагает сильной управленческой командой
8.		Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены
9.		Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов
10.		Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга Когда существует потребность быстрого выхода на рынок новой технологии
11.		Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации
12.		Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом Когда какое-то подразделение плохо коррелируется со всей остальной компанией
13.		Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов

3. Задача. Из имеющихся семи инвестиционных проектов (см. таблицу 9) выберите два проекта для их последующей реализации на ООО «Машино-

строительное объединение» при условии, что последнее обладает средствами в 15 млн. долларов. Свой выбор прокомментируйте.

Таблица 9

Альтернативные варианты проектов

№ п/п	Наименование проекта	Порядок инвестиций, млн. долл.	Критерии оценки				
			Затраты	Окупаемость	Риск	Спрос, рынок	Привлекательность для инвестора
1	Организация структуры по сборке дизельного двигателя зарубежного образца	20-30	1	1	1	1	3
2	Модернизация существующего производства тракторов и расширение выпуска других высоколиквидных деталей	1	3	3	3	1	1
3	Организация нескольких региональных сервисных центров по продаже и обслуживанию тягачей (2—3 цеха)	0,5	3	3	2	1	2
4	Организация производства модели 3404	10	1	1	3	1	1
5	Организация производства комплекса геофизического оборудования	1	3	1	1	3	3
6.	Создание совместного производства деталей для двигателя ROVER	0,5	3	1	1	2	3
7	Организация производства по изготовлению ступицы диска сцепления	2	3	3	1	3	3

Затраты оцениваются: малые –3; средние –2; крупные – 1.

Окупаемость оценивается: быстрая 3; средняя –2; долгая – 1.

Риск оценивается: высокий –1; средний – 2; низкий – 3.

Спрос на продукцию: высокий 1; средний – 2; низкий –3.

Привлекательность для инвестора: высокая –1; средняя –2; низкая –3.

4. Задача. Техничко-экономическое обоснование бизнес-плана производства мясных продуктов на АО «Казанский мясокомбинат».

На АО «Казанский мясокомбинат» разрабатывается бизнес-план по расширению производства колбасных изделий на неиспользуемых площадях. Стартового капитала для приобретения оборудования не требуется. Однако для осуществления проекта необходимо взять кредит на один год в размере 700 тыс. руб. под 12 % годовых. Предприятие будет вырабатывать в месяц 4200 кг колбасы и 126 тыс. шт. банок тушенки. Исходные данные для анализа деятельности предприятия даны в таблице 10. Средняя цена одного килограмма колбасы 150 рублей, тушенки 40 рублей.

Таблица 10

Основные статьи расходов по производству мясных продуктов
(колбасы и тушенки)

№ п/п	Статьи затрат	Тыс. руб.
1.	сырье, основные материалы и полуфабрикаты	3734,4
2.	возвратные отходы (вычитаются)	-
3.	вспомогательные материалы	134,4
4.	топливо и энергия на технологические цели	79,2
5.	расходы на оплату труда производственных рабочих	298,56
6.	отчисления на социальные нужды	48
7.	общепроизводственные (цеховые) расходы	241,44
8.	расходы по эксплуатации производственных машин и оборудования	168
9.	общехозяйственные расходы	48
10.	итого производственная себестоимость	
11.	расходы на продажу	48
12.	полная себестоимость	

Задание:

1. Рассчитайте себестоимость произведенной продукции.
2. Определите прогнозируемую чистую прибыль и рентабельность производства мясных изделий (колбасы и тушенки).
3. Сравните рентабельность приведенной продукции со среднеотраслевой рентабельностью.
4. Способно ли предприятие выплатить кредит при таких условиях производства. Ответ обоснуйте расчетами.

Рекомендуемая литература:

1. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник [Электронный ресурс] - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. Электронная библиотечная система – «Знаниум». URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=350933> (дата обращения: 30.06.2014).
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012.
3. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное пособие / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.
4. Сафиуллин М.Р. Современный стратегический анализ. Учебное методическое пособие для проведения семинарских, практических, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров / М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012.
5. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. Электронная библиотечная система – «Знаниум». URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=432687> (дата обращения: 30.06.2014).
6. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] - М.: Издательство: Флинт, 2011. Электрон-

ная библиотечная система – «Библиороссика». URL: http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=7326&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).

7. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] - Издательство: Евразийский открытый институт – М, 2009. Электронная библиотечная система – «Библиороссика». URL: http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6542&ln=ru&search_query=современный стратегический анализ (дата обращения: 30.06.2014).

8. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент [Электронный ресурс] URL: www.vestnikmanagement.spbu.ru/ (дата обращения: 30.06.2014).

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] URL: [//www.cfin.ru/management/](http://www.cfin.ru/management/) (дата обращения: 27.06.2014).

10. Менеджмент [Электронный ресурс] URL: Википедия [//wikipedia.org/wiki/ Менеджмент](http://wikipedia.org/wiki/Менеджмент) (дата обращения: 27.06.2014).

11. Менеджмент. Электронная библиотека, статьи [Электронный ресурс] URL: grebennikon.ru/cat-sn-2.html (дата обращения: 25.06.2014).

12. Электронная библиотека [Электронный ресурс] URL: [//www.aup.ru](http://www.aup.ru) (дата обращения: 25.06.2014).

Для заметок

Для заметок

Современный стратегический анализ

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 21.07.2014.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60х84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 2,1.

Уч.-изд. л. 1,2. Тираж 100 экз. Заказ 44/7.

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