

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

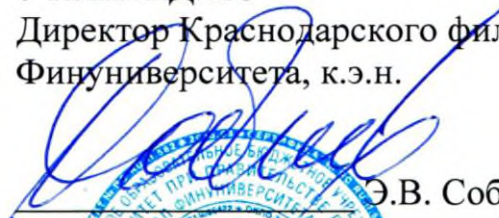
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.



Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Мазунина Мария Владимировна

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

Краснодар 2025

УДК 336.6
ББК 65.26
М 13

Рецензенты: кандидат политических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Грибок Н.Н.

Мазунина М.В.

Современный стратегический анализ. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлениям 38.04.02 «Менеджмент». — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 44 с.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является обязательной дисциплиной модуля профиля образовательной программы для подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистерская программа «Проектный менеджмент».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

Учебное издание

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. 3,03 Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Мазунина М.В. 2025
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно-тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	20
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	28
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	39
9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	40
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	41
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	42
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	44

1. Наименование дисциплины

Б1.О.03.02. – «Современный стратегический анализ».

2Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

В разделе приводятся компетенции выпускника с соответствующими кодами, на формирование которых ориентирована изучаемая дисциплина, индикаторы их достижения (обобщённые характеристики, уточняющие и раскрывающие формулировку компетенции в виде конкретных действий, выполняемых выпускником, освоившим данную компетенцию), результаты обучения (знания, умения), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции (в табличной форме). Настоящая программа направлена на формирование следующих компетенций

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Код компет енции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-3	способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их	<i>Знать:</i> основные понятия, базовые модели, методы и инструменты проектного менеджмента, организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов. <i>Уметь:</i> анализировать и использовать результаты фундаментальных и прикладных исследований в области проектного менеджмента. <i>Знать:</i> классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями

¹Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	неопределённости.	<p>деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки</p>	<p>различных отраслей и форм собственности. <i>Уметь:</i> эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений с использованием сценарного и проектного подходов</p> <p><i>Знать:</i> содержание и характеристики управления материальными и финансовыми потоками <i>Уметь:</i> управлять материальными и финансовыми потоками с учётом изменений, обусловленных переходом к экономике знаний и «сетевой» экономике</p> <p><i>Знать:</i> структуру и основные элементы моделей бизнеса, корпоративных и конкурентных стратегий, и существующие в них риски <i>Уметь:</i> исследовать и обобщать результаты стратегического управления компаниями, систематизировать существующие риски и управлять ими.</p> <p><i>Знать:</i> принципы построения системы сбалансированных показателей <i>Уметь:</i> формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями</p>
ПKN-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности</p>	<p><i>Знать:</i> виды стратегических изменений. <i>Уметь:</i> анализировать экономические характеристики различных типов рынков и конкурентных преимуществ компаний с целью трансформации их деятельности.</p> <p><i>Знать:</i> классификацию метрик результативности и эффективности деятельности. <i>Уметь:</i> управлять развитием организации и осуществлять анализ</p>

	организаций	<p>организации.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений, а также формирования стратегических карт и метрик достижения результатов.</p> <p><i>Знать:</i> виды и источники сопротивления изменениям организации.</p> <p><i>Уметь:</i> проводить анализ эффективности проводимых изменений.</p> <p><i>Знать:</i> методы анализа рыночных возможностей.</p> <p><i>Уметь:</i> формировать и обосновывать при помощи инструментов стратегического анализа новые направления деятельности компании.</p>
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1.Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<p><i>Знать:</i> основные понятия и инструменты стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов).</p> <p><i>Уметь:</i> использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента для принятия стратегических и тактических решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации.</p>
		2.Анализирует качество управления организацией	<p><i>Знать:</i> основные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</p> <p><i>Уметь:</i> разрабатывать и обосновывать стратегические, тактические и оперативные решения в процессе осуществления функций менеджмента.</p>
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия	<p><i>Знать:</i> правила формирования показателей для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности.</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать конкурентоспособность и</p>

			формировать компетенции и не копируемые конкурентные преимущества компании
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<i>Знать:</i> стратегии диверсификации и вертикальной интеграции <i>Уметь:</i> формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности	<i>Знать:</i> порядок принятия решений в соответствии с оценкой ситуации и требованиями. <i>Уметь:</i> решать проблемы, возникающие в различных социальных ситуациях
		2.Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	<i>Знать:</i> основы теорий личностного роста; теории саморазвития. <i>Уметь:</i> применять достижения современной науки и практики при решении управленческих задач
		3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	<i>Знать:</i> алгоритм определения целеполагания порядок определения последовательности задач <i>Уметь:</i> расставлять приоритеты собственной деятельности ставить задачи по методике SMART

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.03.02 «Современный стратегический анализ» относится к модулю дисциплин, инвариантных для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент», отражающей специфику вуза. Дисциплина «Современный стратегический анализ» опирается на знания, полученные студентами при изучении современной теории менеджмента, экономической теории управления бизнесом.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является базовой дисциплиной для последующего изучения студентами других обязательных дисциплин и дисциплин по выбору. Результаты освоения содержания дисциплины должны быть в дальнейшем использованы обучающимися при изучении дисциплин: «Стандарты управления проектами», «Стратегический маркетинг» и других дисциплин программы подготовки.

Таблица 2 - Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления 38.04.02 «Менеджмент»

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1.	Стандарты управления проектами	*	*		*	*	*
2.	Стратегический маркетинг		*	*		*	

4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Современный стратегический анализ»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 3 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. / 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	40	40
<i>Лекции</i>	<i>14</i>	<i>14</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>26</i>	<i>26</i>
Самостоятельная работа	68	68
Вид текущего контроля	-	-
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений

Роль анализа при выработке стратегии. Стратегические цели. Взаимосвязь с видением, ценностями компании.

Ценность во взаимоотношениях со стейкхолдерами. От ценности к созданию стоимости.

Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения.

Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.

Типология инструментов стратегического анализа.

Тема 2. Обоснование стратегических решений

Доказательства и методы доказывания. Источники данных. Количественные методы обработки данных. Качественные методы обработки данных.

Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.

Использование теории игр для обоснования стратегических решений.

Реальные опционы.

Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и других факторов, расширение традиционных моделей анализа.

Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа.

Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.

Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.

Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.

Тема 4. Анализ внутренней среды

Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.

Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.

Эволюция типологии конкурентных стратегий. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании.

Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.

Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.

Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.

Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров.

Тема 5. Анализ конкурентного преимущества

Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество.

Экономия за счет опыта. Кривая опыта. Преимущества по издержкам.

Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. Анализ «слепых зон». Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа

преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов.

Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ). Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.

Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исикава.

Тема 6. Стратегический портфельный анализ

Особенности стратегий для многопродуктовых, многопрофильных компаний.

Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сценарии развития бизнес-портфеля. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 4 - Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Проектный менеджмент»» (в часах)

№ п/ п	Наименован ие тем (разделов) дисциплин ы	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемос ти
		Все го	Аудиторная работа				Самостоя тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лек ции	Семинары, практическ ие занятия	Занятия в интерактив ных формах		
1.	Тема 1. Аналитическ ие концепции стратегическ ого анализа и поддержки принятия решений	17	6	2	4	3	11	тест
2.	Тема 2. Обоснование стратегическ их решений	17	6	2	4	3	11	тест
3	Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегическ ий анализ	17	6	2	4	3	11	тест
4	Тема 4. Анализ внутренней среды	17	6	2	4	3	11	тест
5	Тема 5. Анализ конкурентно го преимущест ва	23	10	4	6	5	13	тест
6	Тема 6. Стратегичес кий портфельны й анализ	17	6	2	4	3	11	тест
	В целом по дисциплине	108	40	14	26	20	68	-
	Итого в %					50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Цель практических занятий по дисциплине «Современный стратегический анализ» – закрепление теоретических знаний, освоение методов антикризисного управления, формирование навыков проведения расчетов, контроль выполнения заданий для самостоятельной работы. Занятия проводятся в активной и интерактивной формах с привлечением всех студентов к обсуждаемым вопросам, выбору оптимальных способов решения практических задач, что способствует профессиональному развитию личности будущего бакалавра. Содержание практических занятий представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Современный стратегический анализ» для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Роль анализа при выработке стратегии. 2. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. 3. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 2. Обоснование стратегических решений	1. Доказательства и методы доказывания. Источники данных. 2. Количественные методы и качественные	Опрос, участие в дискуссии, решение практических

	<p>методы обработки данных.</p> <p>3. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.</p>	задач
<p>Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ</p>	<p>1. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды.</p> <p>2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.</p> <p>3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа.</p> <p>4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха.</p> <p>5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.</p> <p>6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.</p>	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
<p>Тема 4. Анализ внутренней среды</p>	<p>1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</p> <p>2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.</p> <p>3. Эволюция типологии конкурентных стратегий.</p> <p>4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции.</p>	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

	<p>Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.</p>	
<p>Тема 5. Анализ конкурентного преимущества</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. 2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. 3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. 4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. 5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон». 6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. 7. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов. <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.</p>	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</p>
<p>Тема 6. Стратегический портфельный анализ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. 2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. 3. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния 	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</p>

	<p>стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.</p>	
--	--	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» — закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, глубоко изучить, используя рекомендованную литературу, а также лекции по курсу, основные теоретические аспекты дисциплины, связанные с методами ценообразования.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- выполнение контрольной работы;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к зачету.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», отводится 68 часов (таблица 7).

Таблица 7 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Современный стратегический анализ» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. 2. Типология инструментов стратегического анализа.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 2. Обоснование стратегических решений	1. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. 2. Реальные опционы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	1. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. 2. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции;

	3. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.	- подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 4. Анализ внутренней среды	<p>1. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.</p> <p>2. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.</p> <p>3. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации.</p> <p>4. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.</p> <p>5. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</p> <p>- подготовка к опросу по темам лекции;</p> <p>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</p> <p>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	<p>1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ).</p> <p>2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.</p> <p>3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем,</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</p> <p>- подготовка к опросу по темам лекции;</p> <p>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</p> <p>- подготовка к участию в</p>

	причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исигава.	дискуссии по актуальным вопросам
Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	1. Портфельный куб 2. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- 1) обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- 2) решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- 3) выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- 4) участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- 5) обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

Задания к практической работе

Задание 1. Анализ отраслевой структуры

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структурах на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.

2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.

3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого:

- определите стратегически значимые переменные для сегментации (при этом необходимо объединить переменные тесно коррелирующие друг с другом)

- постройте матрицу сегментации (например таблицу)

Продукция / регионы	Северная Америка	Западная Европа	Восточная Европа	Азия	Латинская Америка	Африка	Австралия
Автомобили класса люкс							
Седаны среднего размера							
Автомобили универсалы							
Спортивные автомобили							
Гибридные автомобили							

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам

- определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте

- выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.

5. Проведите прогнозирование поведения конкурентов по схеме Портера (рис. 1):

- нынешняя стратегия конкурентов;
- цели конкурентов;
- предпосылки конкурентов относительно отрасли;
- ресурсы и способности конкурента.



Рис. 1. Структура анализа конкурентов

6. Проанализируйте стратегические группы в отрасли и постройте карту стратегических групп.

Задание 2. Анализ стратегических групп

Анализ стратегических групп – это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли. Карта стратегической группы отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

Задание 3. Анализ ресурсов и способностей

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:
 - как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
 - как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?

5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.
8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

Задание 4. Анализ конкурентного преимущества

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

Задание 5

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.
2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.
3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.
4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?
5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

Перечень контрольных вопросов по дисциплине

1. Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.
2. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
3. Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.
4. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.
5. Видение, миссия и ценности коммерческой организации.
6. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров-собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

7. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART - принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

8. Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение).

9. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера).

10. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.

11. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

12. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.

13. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации.

14. Инструменты управленческого анализа.

15. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.

16. Методика проведения PEST - анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов.

17. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности.

18. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов

международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка.

19. Позиционная карта стратегических групп конкурентов.

20. Анализ стратегических групп.

21. Возможности и угрозы.

22. Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.

23. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.

24. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.

25. Сильные и слабые стороны компании. SNW - анализ.

26. Методика SWOT-анализа.

27. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа.

28. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.

29. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.

30. Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.

О подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском (практическом) занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Современный стратегический анализ» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» проводится в форме экзамена в устной или письменной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии балльно-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержатся в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании.
Границы стратегического анализа

2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.
5. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей.
6. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.
7. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.
8. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
9. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
10. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
11. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
12. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.
13. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г.Хамел и К.К. Прахалад.
14. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.
15. Анализ динамических способностей компании
16. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.
17. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.

18. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
19. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.
20. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.
21. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов.
22. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE – анализ).
23. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.
24. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К.Исикава.
25. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.
26. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.
27. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.
28. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.
29. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.
30. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

Примеры тестовых заданий

Задание 1

Основная задача стратегического анализа – это...

- ☐ выявление ключевых факторов успеха
- ☐ обеспечение дохода консультанту
- ☐ выявление факторов риска, оказывающих влияние на бизнес
- ☐ разработка плана реализации стратегии
- ☐ разработка стратегического плана

Задание 2

При кризисном состоянии бизнеса стратегический анализ...

- ☐ необходим
- ☐ не нужен, так как он помогает понять бизнес в любой ситуации
- ☐ не нужен, он необходим только в случае успешного развития бизнеса
- ☐ необходим на стадии разработки бизнес – плана
- ☐ проведение стратегического анализа необязательно

Задание 3

Направлениями стратегического анализа являются...

- ☐ анализ работы отдела маркетинга
- ☐ анализ работы отдела кадров
- ☐ анализ выполнения плана реализации за квартал
- ☐ анализ выполнения плана реализации за месяц
- ☐ анализ потребителей

Задание 4

Заключительным этапом стратегического анализа является... информации

- ☐ мотивация проведения стратегического анализа
- ☐ использование результатов стратегического анализа
- ☐ разработка стратегического плана
- ☐ определение текущей стратегической платформы

Задание 5

Стратегический анализ – это...

- ☐ систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях
- ☐ активная трансформация компании из фактического положения в желаемое состояние
- ☐ оценка потенциала развития бизнеса
- ☐ переход от текущей ситуации к желаемому состоянию

- ☐ разработка стратегического плана развития бизнеса

Задание 6

Системный подход к анализу внешней среды означает...

- ☐ анализ всех условий и факторов развития бизнеса в их совокупности и взаимосвязи
- ☐ выявление проблем
- ☐ определение приоритетных направлений развития бизнеса
- ☐ разработку стратегического профиля
- ☐ разработку системы сбалансированных показателей

Задание 7

К этапам внутреннего анализа бизнеса относятся...

- ☐ анализ цепочки ценностей
- ☐ коучинг
- ☐ горизонтальный анализ
- ☐ PEST – анализ
- ☐ анализ покупателей

Задание 8

Стратегический анализ **внутренней** среды предусматривает...

- ☐ анализ потребителей
- ☐ анализ отраслевых рисков
- ☐ анализ цепочки ценностей
- ☐ анализ поставщиков

Задание 9

Стратегический анализ **внешней** среды предусматривает...

- ☐ анализ нематериальных активов
- ☐ анализ кадров
- ☐ анализ финансовых коэффициентов
- ☐ анализ потребителей
- ☐ анализ прибыли

Задание 10

Анализ покупателей при стратегическом анализе...

- ☐ принципиально важен
- ☐ малосущественный аспект
- ☐ необходим в зависимости от конкретных условий
- ☐ необходим на начальной стадии бизнеса
- ☐ необходим на завершающей стадии бизнеса

Задание 11

Сегментирование покупателей – это...

- ☐ выявление однородных групп покупателей, предпочитающих определенный товар
- ☐ выявление неудовлетворенных предлагаемым товаром
- ☐ выявление лояльных покупателей
- ☐ анализ текущей стратегической платформы
- ☐ анализ стратегического поля бизнеса

Задание 12

Фактором **внешней макросреды** является...

- ☐ конкуренты
- ☐ экономические факторы
- ☐ потребители
- ☐ персонал организации
- ☐ бренд

Задание 13

Фактором **внешнего окружения** является...

- бренд
- организационное поведение
- потребители
- сотрудники фирмы
- ресурсы организации

Задание 14

К **социально-демографическим** факторам относится...

- ☐ инфляция
- ☐ уровень информатизации
- ☐ изменение тарифа за электроэнергию
- ☐ технологии двойного назначения
- ☐ недостаток трудовых ресурсов в регионе

Задание 15

К **технологическим** факторам относится...

- ☐ инфляция
- ☐ изменение тарифа за электроэнергию
- ☐ уровень безработицы
- ☐ критические технологии
- ☐ уровень информатизации

Задание 16

К экономическим факторам относится...

- ☐ инфляция
- ☐ природные катаклизмы
- ☐ уровень информатизации
- ☐ критические технологии
- ☐ миграция

Задание 17

К экологическим факторам относится...

- ☐ инфляция
- ☐ миграция
- ☐ изменение экологических стандартов
- ☐ уровень безработицы
- ☐ институт лоббирования

Задание 18

К правовым факторам относится...

- ☐ изменение экологических стандартов
- ☐ природные катаклизмы
- ☐ инфляция
- ☐ миграция
- ☐ пенсионная реформа

Задание 19

К этническим факторам относится...

- ☐ пенсионная реформа
- ☐ инфляция
- ☐ государственная политика в области поддержки национальных меньшинств
- ☐ изменение экологических стандартов
- ☐ критические технологии

Задание 20

PEST– анализ направлен на изучение...

- ☐ внешней среды
- ☐ внутренней среды
- ☐ внешней и внутренней среды
- ☐ кадровой структуры
- ☐ социальной инфраструктуры

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал	Кафедра «Менеджмент и маркетинг»
Дисциплина «Современный стратегический анализ»	Форма обучения очная
Курс 3	Семестр 6
Направление 38.04.02 «Менеджмент»	Профиль «Менеджмент организации»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

	Задания экзаменационного билета	Баллы БРС
	Вопросы:	
1	Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка	18
2	Организационная диагностика: структура и управленческий контроль	18
	Практическое задание:	
3	Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1-2 года нет. Следует ли переходить к выпуску новой модели продукции, которая уже прошла испытания и готова к запуску? Обоснуйте ответ.	18
	Тестовые задания	
4	Стратегия маркетинга по отдельному виду деятельности компании называется А. Деловой. В. Функциональной. С. Корпоративной. D. Операционной.	3
5	4. Влияющими на выбор стратегии компании внешними факторами являются А. Привлекательность отрасли и уровень конкуренции. В. Сила и слабость компании. С. Корпоративная культура. D. Общие ценности.	3
	ИТОГО	60

Подготовил:

Мазунина М.В.

На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол № 1 от 28 августа 2024 г.).

Утверждаю:

Заведующий кафедрой

Х.А.Константиныди

«_____» _____ 2024 г.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 8 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Современный стратегический анализ» направления 38.04.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКН-3	способность осуществлять оценку эффективности и результативности и деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на</p>	<p><i>Задание 1</i> На примере выбранной компании провести анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Результат представляется в виде презентации.</p> <p><i>Задание 1</i> Провести анализ влияния стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сформировать сценарии развития бизнес-портфеля.</p> <p><i>Задание 1</i> Выбрать публичную компанию и провести анализ влияния выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Проанализировать взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Выявить источники конкурентного преимущества компании. Результат представляется в виде презентации</p> <p><i>Задание 1</i> Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного</p>

		<p>снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки</p>	<p>шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания</p>
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующи е им бизнес-модели организаций	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p>	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Проведите анализ системы управления знаниями в компании. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодно ли компании специализация сегментов</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании. Исследуйте связи между ресурсами и способностями. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.</p>

		4.Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	<i>Задание 1</i> Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие). Предложите проект организационных изменений.
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1.Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<i>Задание 1</i> Провести стратегическую оценку и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Построить сценарно - стратегические планы.
		2.Анализирует качество управления организацией	<i>Задание 1</i> Разработайте стратегическую карту выбранной Вами компании. Для каждой перспективы определите 2-3 ключевых показателя эффективности.
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия	<i>Задание 1</i> Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения цели преодоления сопротивления изменениям в выбранной компании.
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<i>Задание 1</i> Проанализировать источники уникальности стратегической позиции, кадрового потенциала. Выявит особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке	1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в	<i>Задание 1</i> На примере выбранной компании провести анализ внутренних параметров стратегической позиции компании.

	стратегии действий	профессиональной деятельности	
		2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	<i>Задание 1</i> Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития. Как преодолеть сопротивление изменениям.
		3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	<i>Задание 1</i> Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 256 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970>.

2. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 386 с. – URL: <https://biblio-online.ru/book/BE535204-948D-434D-8526-06C956A6EAE0/sovremenny-strategicheskiy-analiz>.

Дополнительная литература:

3. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров: монография /

И.В. Ивашковская. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 430 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/929697>.

4. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 320 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085273>.

5. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 108 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911193>.

6. Гордеева О.Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного управления: монография / О.Г. Гордеева, Т.Ю. Серебрякова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 136 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/485863>.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znanium.com>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru/>

6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru/>

7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>

9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф>.

10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки – <https://dvs.rsl.ru>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы студентов, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы студентов имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Astro Linux
2. Libre Office

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL:
<http://www.consultant.ru>
- 2 Информационно-правовая система «Гарант-ру». URL:
<http://www.garant.ru>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Современный стратегический анализ» в электронной информационно-образовательной среде Финансового университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и

междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.