

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

« 31 » августа 2021 г.



Мазунина М.В.

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
АНАЛИЗ**

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Управление проектами»

Очно- заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 42 от 31.08.2021)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 26.08.2021)*

Краснодар 2021

**УДК 336.6**  
**ББК 65.26**  
**Т 79**

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

**Мазунина М.В.**

Современный стратегический анализ. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 «Менеджмент». — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2021 г. — 67 с.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является обязательной дисциплиной модуля профиля образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

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 TimesNewRoman*

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

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

©Мазунина М.В. 2021  
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	7
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.....	11
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	18
<b>6</b>	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	22
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	25
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	27
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	53
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	55
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	56
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	65
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	65
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	65
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	65
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	66

## 1 Наименование дисциплины

Дисциплина Б1.В.03.ДВ.03.03.«Современный стратегический анализ»

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

Дисциплина Б1.В.03.ДВ.03.03. «Современный стратегический анализ»обеспечивает формирования следующих компетенций направления 38.03.02«Менеджмент»:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Современный стратегический анализ»направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-2	способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	– <i>знать</i> методы сбора и подготовки статистической информации, предназначенной для построения управленческих моделей; – <i>уметь</i> формулировать (строить) математические модели в области менеджмента.
		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	– <i>знать</i> основные методы математических расчетов и исследований, используемых при решении прикладных задач в экономике и управлении; – <i>уметь</i> применять математические и статистические методы для качественной оценки моделей менеджмента.

		3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	– <i>знать</i> типовые методики оценки и прогнозирования экономических и организационных явлений и процессов в соответствии с построенной моделью; – <i>уметь</i> использовать процедуры прогнозирования по построенным моделям.
ПКН-6	способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	1. Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании.	– <i>знать</i> инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании; – <i>уметь</i> применять инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании.
		2. Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.	– <i>знать</i> показатели эффективности реальных и финансовых инвестиций; – <i>уметь</i> принимать управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.
ПКН-9	способность анализировать бизнес процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес процессов	1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.  2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга.	– <i>знать</i> основные закономерности и особенности операционной и проектной деятельности организации; – <i>уметь</i> использовать современное программное обеспечение для решения экономико-статистических и эконометрических задач.  – <i>знать</i> сущность проектной и процессной деятельности и ее структуру; – <i>уметь</i> формировать прогнозы реорганизации операционной деятельности организации и отдельных бизнес- процессов; цели проекта.

		3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>знать</i> закономерности и этапы бизнес-процесса и управления бизнес- процессом;</li> <li>– <i>уметь</i> разрабатывать проекты по реорганизации бизнес- процессов и организации взаимодействия между людьми в условиях организационных изменений.</li> </ul>
--	--	---	--

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.03.ДВ.03.03.«Современный стратегический анализ» относится к блоку дисциплин по выбору.

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Теория и история менеджмента», «Маркетинг», «Основы бизнеса», «Проектный менеджмент», «Стратегический менеджмент».

Дисциплина является предшествующей для изучения следующих дисциплин: «Управление изменениями», «Управление эффективностью и результативностью», «Оценка в проектном анализе и проектное финансирование».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» будут использованы студентами при выполнении контрольной работы, а также при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 - Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления 38.03.02 «Менеджмент»

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Управление изменениями	*			*	*	*				
2.	Управление эффективностью и результативностью					*		*			

3.	Оценка в проектном анализе и проектное финансирование					*	*	*			*
----	---	--	--	--	--	---	---	---	--	--	---

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», по очно- заочной (6 семестр) формы обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 3зач. ед., 108 часов(таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Современный стратегический анализ»

Вид учебной работы	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	
	Очно-заочная форма обучения(3 курс)	
	всего (вз.е и часах)	Сем 6
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	108/3	108/3
<i><b>Аудиторные занятия</b></i>	20/1,38	20/1,38
<i>Лекции</i>	8/0,44	8/0,44
<i>Практические и семинарские занятия, т.ч.</i>	12/0,94	12/0,94
<i>занятия в интерактивных формах</i>	12/0,94	12/0,94
<i><b>Самостоятельная работа</b></i>	88/1,62	88/1,62
<i>В семестре</i>	88/1,62	88/1,62
Вид промежуточной аттестации		зачет

Вид текущего контроля– контрольная работа.

#### **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. Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений

Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиции и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.

Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.

Тема 2. 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 др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.

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

Тема 3. 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.



Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера). Подход А.Ю. Юданова.

Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

#### Тема 4. 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.

Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. Методика проведения PEST - анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов -PEESTI (PESTEL)-анализ.

Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли -стратегические возможности. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.

#### Тема 5. 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.

## 5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» (в часах) (очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практич. исем. занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	18	8	2	6	6	10	опрос
2	Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	20	8	2	6	6	12	тестирование
3	Анализ внутренней среды	22	12	4	8	8	10	опрос
4	Анализ конкурентного преимущества	22	12	4	8	8	10	тестирование
5	Стратегический портфельный анализ	26	10	4	6	6	16	опрос

	<i>Итого</i>	<b>108</b>	<b>54</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>58</b>	<b>зачет</b>
--	--------------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------------

### 5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» – 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 «Стратегический менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)</b>	<b>Формы проведения занятий</b>
<b>Тема 1.</b> Стратегический процесс и процесс принятия стратегических решений. Аналитическое 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. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1–3; раздел 9, №№ 1-5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

<p><b>Тема 2.</b> Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды.</li> <li>2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.</li> <li>3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа.</li> <li>4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха.</li> <li>5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.</li> <li>6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1–3; раздел 9, №№ 1–5..</p>	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</p>
<p><b>Тема 3.</b> Анализ внутренней среды</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</li> <li>2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.</li> <li>3. Эволюция типологии конкурентных стратегий.</li> <li>4. 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.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1–3; раздел 9, №№ 1–5</p>	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</p>

<p><b>Тема 4.</b> Анализ конкурентного преимущества</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество.</li> <li>2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.</li> <li>3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа.</li> <li>4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.</li> <li>5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон».</li> <li>6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC.</li> <li>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.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1–3; раздел 9, №№ 1–5.</p>	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</p>
<p><b>Тема 5.</b> Стратегический портфельный анализ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании.</li> <li>2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.</li> <li>3. 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.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1–3; раздел 9, №№ 1–5.</p>	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</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 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации», отводится 58 часов (очная форма), 92 часа (заочная форма обучения) (таблица 7).  
Таблица 7 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Современный стратегический анализ» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1.</b> Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Обоснование стратегических решений	1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. 2. Типология инструментов стратегического анализа. 3. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. 4. 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
<b>Тема 2.</b> 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. 3. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.	- 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

<p><b>Тема 3.</b> Анализ внутренней среды</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияния на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.</li> <li>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.</li> <li>3. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации.</li> <li>4. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования 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.</li> <li>5. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>
<p><b>Тема 4.</b> Анализ конкурентного преимущества</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE- анализ).</li> <li>2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.</li> <li>3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К.Джей – Шибана и К.Исикава.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка к опросу по темам лекции;</li> <li>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</li> </ul>



<b>Тема 5.</b> 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 ответа на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции.
--	---	--

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 планы 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) участие 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 департамента.

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 «Стратегический менеджмент» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» 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 зачету**

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 очно-заочная
Курс 3	Семестр 6
Направление 38.03.02 «Менеджмент»	Профиль «Управление проектами»

**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
	<b>ИТОГО</b>	<b>60</b>

Подготовил: Мазунина М.В.

На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол № 1 от 28 августа 2021 г.).

Утверждаю:

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Х.А.Константиности  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 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 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
<b>ПКН-7</b>	способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений	<p><b>Задание 1</b> См. кейс «Кинотеатральный рынок России» после таблицы.</p> <p>1. Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли?</p> <p>2. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p>3. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p><b>Задание 2</b> Провести PEST-анализ одной из предложенных сфер деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) фитнес-индустрия;</li> <li>2) туристический бизнес;</li> <li>3) гостиничный бизнес;</li> <li>4) ресторанный бизнес и сфера общественного питания;</li> <li>5) кинотеатральный бизнес;</li> <li>6) каршеринг;</li> <li>7) банковская деятельность;</li> <li>8) розничная торговля лекарственными препаратами (аптечный бизнес);</li> <li>9) розничная торговля бытовой техникой и электроникой.</li> </ol> <p>Примечания:</p> <p>1. По каждой группе факторов рассмотреть как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес.</p> <p>2. Анализ должен отражать текущее состояние в отрасли, т.е. содержать описание современных факторов, а также прогноз их изменения в течение 2-5 лет.</p>

		2. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	<p>3. Границы анализа: г. Краснодар</p> <p><b>Задание 1</b></p> <p>См. кейс «Анализ деятельности компании CoralTravel на рынке туристических услуг России» после таблицы.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.</li> <li>2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.</li> <li>3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва?</li> <li>4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании CoralTravel. Какой из факторов макросреды, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</li> <li>5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.</li> <li>6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании CoralTravel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.</li> </ol>
<b>ПКН-8</b>	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и заинтересованных сторон.	<b>1.</b> Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>по теме: «Анализ микроокружения компании по модели «5 сил Портера»</p> <p>На примере конкретной коммерческой компании, которая работает на рынке Москвы и/или Московской области, проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции);</li> <li>2) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров);</li> <li>3) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого);</li> <li>4) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой);</li> </ol>

			<p>5) угроза со стороны товаров-заменителей Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>См. кейс «Анализ деятельности компании CoralTravel на рынке туристических услуг России» после таблицы.</p> <p>1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.</p> <p>2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.</p> <p>Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Краснодар?</p> <p>4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании CoralTravel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p>5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.</p> <p>Проведите оценку ресурсов и способностей компании CoralTravel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.</p>
		<p><b>2</b> Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>См. кейс «Нечестная конкуренция» после таблицы.</p> <p>1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы?</p> <p>2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса.</p> <p>3. Какие тактические действия необходимо осуществить для реализации предложенной стратегии?</p>

Кейсы к заданиям

### Кейс «Кинотеатральный рынок России»

Отрывок из интервью гендиректора «КАРО» Ника Глушко корреспонденту газеты

«Коммерсант»:

— «Каро» – третья в России киносеть по числу залов. Если сравнивать с позициями компании пару лет назад, вы находились примерно на том же месте с тем же количеством залов. Правда, и у конкурентов позиции существенно не менялись. Почему киносети стагнируют?

— Макроэкономические факторы, скачки курса валют и санкции напрямую повлияли на наш бизнес. Большинство наших кинотеатров расположены в торговых центрах, где стоимость аренды выплачивается в долларах или евро. В ситуации, когда доллар до кризиса стоил 30 руб., а сейчас – 65 руб., бизнес-модель, при которой кинотеатры остаются рентабельными, принципиально меняется. Одновременно с этим снизилась покупательская активность населения, в особенности в затратах на одежду и развлечения. Курс валют повлиял на капитальные вложения – закупку импортного оборудования, включая проекторы, звуковые системы, сиденья, экраны, и для большинства киносетей инвестиции становятся чрезвычайно затратными. В нашем случае стоимость открытия одного зала удвоилась, в то время как доход, который мы продолжаем получать в рублях, остается на том же уровне. За последние два с половиной года было заморожено строительство огромного количества торговых центров, потому что девелоперы тоже кредитуются в валюте. И, конечно, инвестиции на развитие, которые были запланированы, стали неподъемными для бизнеса.

— Насколько, на ваш взгляд, эффективна господдержка киноиндустрии сейчас, чего в ней не хватает?

— Министерство работает над решением проблем киноиндустрии, но они крайне сложны и их решение требует всеобъемлющего подхода, который будет включать совместную работу с госструктурами и всеми игроками в киноиндустрии. Я уже говорил, что пиратство – очень большая проблема в России. Ее вполне возможно решить, но это потребует огромных усилий всех участников процесса. Как только проблема пиратства будет решена, мы незамедлительно увидим положительный эффект для всех участников рынка. Мы уже обсуждали с Минкультом вопрос получения доступа к большему числу российских фильмов и альтернативному контенту, чтобы показывать эти фильмы в кинотеатрах по всей России – образно говоря, «принести их в народ». Что касается карательных мер, включая введение дополнительных налогов, они приведут только к дальнейшему снижению спроса и последующему закрытию небольших кинотеатров.

### **Вопросы:**

Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли?

1. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

2. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

### **Кейс «Анализ деятельности компании «CoralTravel» на рынке туристических услуг России»**



Туроператор – это юридическое лицо, которое формирует, продвигает и реализует туристский продукт (турпродукт). Лицензирование туроператорской деятельности в России отменено. Лицензию туроператора заменяет необходимость числиться в Реестре туроператоров. Согласно данным с сайта Ростуризма, компания-туроператор, для того, чтобы осуществлять свою деятельность легально, должна обладать следующими признаками:

- 1) быть российским юридическим лицом;
- 2) числиться в Едином федеральном реестре туроператоров;
- 3) иметь документ о финансовом обеспечении (финансовые гарантии) – договор, заключенный со страховой компанией, имеющей соответствующую лицензию.

Минимальный размер финансовых гарантий для туроператора по выездному туризму – 30 млн. руб. Размер страховых премий колеблется в рамках 0,4-0,8%, но для новой компании он ближе к максимальной границе.

Кроме того, с 1 января 2017 года вступил в силу закон, по которому в России ужесточаются требования к туроператорам, продающим туры за рубеж.

Во-первых, отныне туроператоры должны будут перечислять деньги в два фонда – резервный, при организации «Турпомощь» и фонд персональной ответственности. Такая норма введена для того, чтобы повысить защищенность туристов. На 100% компенсацию сгоревших туров из фонда персональной ответственности смогут претендовать те, кто купил путевку, но по вине туроператора не вылетел на отдых. А резервный фонд

«Турпомощи» будут задействовать для того, чтобы вернуть на родину россиян, находящихся за границей, рассказали «Российской газете» в Ростуризме.

При этом новые правила не должны повлиять на стоимость туров. «Реальность такова, что туроператоры борются за потребителя, особенно с учетом того, что все больше туристов самостоятельно организуют свой отдых. Не думаю, что они будут повышать цены, чтобы компенсировать возросшие расходы», – отметил Юрий Барзыкин.

Второй важный момент вступившего в силу закона касается ужесточения административной ответственности туроператоров за нарушение законодательства. Если говорить совсем простым языком, то руководителя или главного бухгалтера, совершивших прокол, дисквалифицируют, и они больше не смогут заниматься туроператорской деятельностью, отметил Александр Осауленко.

Третий момент связан с тем, что с 1 января 2017 г. законодательно закреплены конкретные полномочия в сфере туризма на федеральном, региональном уровнях, а также права муниципальных образований. «Это позволит регионам закладывать средства в региональных бюджетах на необходимые направления развития туризма. Для потребителя появятся новые возможности для отдыха, будет повышаться качество и безопасность туруслуг», – резюмировал Юрий Барзыкин.

Таблица 1 – Отдельные показатели деятельности турфирм 2009-2017 гг.

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Число туристских фирм (на конец года) - всего	10266	10773	11324	11614	11893	12395	13580
в том числе занимались:							
туроператорской деятельностью	548	463	478	445	349	549	723

туроператорской и турагентской деятельностью	1351	1441	1362	1306	1159	1479	1723
турагентской деятельностью	7787	8265	8936	9307	9701	9300	11134
Число реализованных населению турпакетов – всего, тыс.	4427	4763	5384	4384	4024	3352	4390
из них гражданам России:							
по территории России	929	905	969	992	1331	1529	1552
по зарубежным странам	3326	3738	4240	3253	2482	1625	2605
Стоимость реализованных населению турпакетов – всего, млн. руб.	175366	208118	249898	243453	239554	192624	281229
из них гражданам России:							
по территории России	21265	22746	23876	25444	50517	49166	52290
по зарубежным странам	152610	183309	222002	214308	183970	138120	222171

Бренд CoralTravel представлен на рынке с 1995 года. Сегодня оператор предлагает лучшие курорты и отели в 35 странах мира. Идет постоянная работа по открытию новых направлений. Туроператор организует групповые и индивидуальные туры FIT (сокр. от англ. foreign independent tour – зарубежный индивидуальный тур) на базе собственных чартерных программ и регулярных рейсов, занимается развитием инсентив-, конгресс-, спортивного и других видов туризма, а также активно продает авиабилеты в онлайн.

Программы авиаперевозок осуществляются на чартерной и регулярной основе из всех аэропортов Москвы и более чем из 40 городов Российской Федерации.

Миссия CoralTravel заключается в том, чтобы максимально способствовать созданию цивилизованного туристского рынка, где отношения в цепочке клиент – агент – оператор основаны на взаимном доверии и уважении. Конечная цель деятельности компании – сделать качественный отдых доступным для всех категорий населения страны.

Таблица 2 – Характеристика основных игроков на рынке выездного туризма России

Туроператоры	Coral travel	TUI	TEZ tour	NTK-Intourist	Pegas Touristik	ANEX tour
Годоснования	1992	2009	1994	1929/2007	1994	1996
Количество направлений	28	более 20	20	23	22	23
Доля недовольных клиентов	1,66%	1,95%	1,07%	7,14%	5,62%	7,25%
Размер финансовых гарантий	110 млн. руб.	121 млн. руб.	100 млн. руб.	46 млн. руб.	220 млн. руб.	100 млн. руб.
Агентская сеть под брендом ТО	более 500	более 500	394	135	более 500	309
Собственный авиаперевозчик	да	да	нет	нет	да	да
Договоренности с авиакомпаниями	14	8	25	8	9	3

Компания уделяет большое внимание клиентоориентированности и практикует в своей работе комплексный подход к качеству. Это означает качество во всем, начиная с предлагаемого продукта и заканчивая работой сотрудников всех подразделений CoralTravel. Благодаря этому визитной карточкой компании CoralTravel является неизменно высочайшее качество предоставляемых услуг.

Каждый агент, приобретая продукт CoralTravel, может быть уверен, что его клиенту будут предоставлены только качественные услуги, тщательно проверенные и отобранные экспертами компании CoralTravel. Именно поэтому продукт, предлагаемый на рынке под маркой Coral, является в глазах потребителей и партнеров синонимом надежности и качества.

Бренд CoralTravel позиционируется на российском рынке как марка надежности и качества, что накладывает особую ответственность на деятельность компании и является стимулом для дальнейшего развития и совершенствования.

#### Задания:

1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.
2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.
3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г.Москва?
4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании CoralTravel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?
5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.

6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании CoralTravel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.

### **Кейс «Радищевская мануфактура»**

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место в мире после Италии.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Радищевской мануфактуры» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994 г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

В целом структура рынка ЗАО «Радищевская мануфактура» выглядела следующим образом:

80% тканей поставлялось четырем американским фирмам; 10% тканей забирала одна немецкая фирма;

10% реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Руководство «Радищевской мануфактуры», сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- 1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;
- 2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;
- 3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;
- 4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сведет на нет преимущества по издержкам;

- качество тканей постепенно снижается в результате износа оборудования.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

**Сценарий 1.** Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

**Сценарий 2.** Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- 1) должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
- 2) необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
- 3) следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

**Сценарий 3.** Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

**Сценарий 4.** Компания должна работать по трем направлениям:

- 1) сырье. Большинство западных шерстяных тканей производятся из «восстановительной шерсти». Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Поэтому необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство. Сегодня на рынке знак «WOOLMARK» – (чистая натуральная шерсть высокого качества), «PURE NEW WOOL» (только новая шерсть) являются для покупателей шерстяных тканей самыми привлекательными брендами;
- 2) необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
- 3) необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

**Примечание.** Сегодня акционерное общество «Радищевская мануфактура» входит в число успешных конкурентоспособных предприятий, продукция которого пользуется спросом как за рубежом, так и на отечественном рынке.

#### **Вопросы:**

1. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулась компания.
2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта развития компании.

3. Какие виды стратегий соответствуют каждому варианту развития компании?
4. Как вы думаете, какой вариант в итоге был выбран руководством компании?

### **Кейс «Нечестная конкуренция»**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют интереса к распространению своей продукции в этой стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

#### **Вопросы:**

1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы?
2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса.
3. Какие тактические действия необходимо осуществить для реализации предложенной стратегии?

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

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

### *Нормативные акты*

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. от 03.08.2018 г.). URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения:

12.04.2018).

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996г.№ 14-ФЗ (с изм. 29.07.2018 г.).URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

3 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 1) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 29.05.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2019).

4 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.05.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2019).

5 Федеральный закон Российской Федерации от 28.12.2009 № 381- 48 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». (ред. от 25.12.2017 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

#### *Основная литература*

6 Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Басовский Л.Е. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 256 с. (Высшее образование: Магистратура) ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1002356>

7 Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03642-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/450268>

#### *Дополнительная литература*

8 Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020.

— 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451422>

9 Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451262>

10 Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05061-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/454422>

#### *Периодические издания*

12 Компания.

13 Маркетинг в России и за рубежом.

14 Маркетинг и маркетинговые исследования.

15 Научные труды Вольного экономического общества России.

16 Проблемы теории и практики управления.

17 Реклама. Теория и практика.

18 Секрет фирмы.

19 Управленческие науки.

20 Управление продажами.

21 Эксперт.

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

#### *Интернет-ресурсы*

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 ОН-ЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии: <http://www.rosregistr.ru>
8. Российский Союз Саморегулируемых Организаций Арбитражных Управляющих: <http://www.rssou.ru>
9. Интернет портал Банкротство-RU: <http://www.bankrotstvo.ru/main.htm>
10. Единый Федеральный Реестр Сведений о Банкротстве <https://bankrot.fedresurs.ru/?attempt=1>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **10.1. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

#### **10.1 Общие положения по выполнению контрольной работы**

Для углубления знаний и освоения практических навыков студентами, специализирующимися в области стратегического менеджмента, подготавливается контрольная работа. Она должна выявить степень теоретической и практической подготовленности студента:

- способность самостоятельно разрабатывать стратегические цели,
- умение анализировать внешнюю среду предприятия,
- умение оценивать внутренние стороны организации, принимать обоснованные решения, улучшающие конечный результат.

Контрольная работа выполняется на основе изучения инструктивных, нормативных материалов, литературных источников по данной проблеме, анализа функционирования предприятий всех отраслей экономики.

Общими требованиями к контрольной работе являются:

- четкость построения плана контрольной работы,
- логическая последовательность изложения материала,
- убедительность аргументации основных положений работы,
- краткость и точность формулировок,
- конкретность изложения результатов работы,
- обоснованность выводов и предложений.

## **10.2 Порядок подготовки контрольной работы**

Контрольная работа подготавливается студентом самостоятельно под руководством преподавателя, закрепленного кафедрой, отвечающей за данную специализацию.

Рекомендуется следующий порядок подготовки контрольной работы.

1. Выбор темы контрольной работы.
2. Изучение источников (литературных, статистических документов, материалов фирмы и т.п., а также настоящих методических указаний и методических указаний по оформлению контрольных работ).
3. Подготовка плана работы, уточнение темы, согласование с руководителем.
4. Написание контрольной работы.
5. Сдача на проверку руководителю.
6. Защита контрольной работы.

Отдельные, наиболее важные, этапы подготовки контрольной работы рассмотрим подробнее.

### 10.3 Выбор темы контрольной работы

Выбор темы контрольной работы осуществляется студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем, ведущим курс лекций по стратегическому менеджменту.

При выборе темы студент должен учитывать свои научные интересы и практические возможности использования информации организации, по материалам которой будет подготавливаться контрольная работа. Целесообразно учитывать также интересы этой организации, перспективу написания дипломной работы и последующего трудоустройства.

Главное внимание при выборе темы должно быть направлено на совершенствование управления организацией путем внедрения методов стратегического менеджмента.

Во всех случаях тема контрольной работы должна быть актуальной, достаточно конкретной и иметь прикладное значение. Она должна соответствовать современному уровню стратегического менеджмента с учетом российской практики и основному профилю специализации студента

*Тематика контрольных работ по дисциплине «Современный стратегический анализ»*

1. Формирование деловой стратегии предприятия (на примере...)
2. Анализ конкурентного положения предприятия (на примере...)
3. Оценка конкурентоспособности продукции (или услуг) предприятия (на примере...)
4. Разработка ценовой стратегии предприятия (на примере...)

5. Разработка товарной (или продуктовой) стратегии предприятия (на примере...)
6. Формирование сбытовой политики предприятия (на примере...)
7. Формирование политики продвижения продукции предприятия (на примере...)
8. Анализ рыночного положения предприятия (на примере...)
9. Анализ эффективности маркетинговой стратегии предприятия (на примере...)
10. Корпоративные стратегии развития бизнеса (на примере...)
11. Конкурентные стратегии предприятия (на примере...)
12. Оценка внутреннего потенциала предприятия (на примере...)
13. Оценка внешней рыночной среды предприятия (на примере...)
14. Кадровые стратегии и кадровая политика предприятия (на примере...)
15. Формирование конкурентных преимуществ предприятия (на примере...)
16. Стратегическое планирование на предприятии (на примере...)
17. Стратегия совершенствования системы управления персоналом (на примере...)
18. Управление стратегическими изменениями в организации (на примере...)
19. Ассортиментная стратегия компании (на примере...)
20. Стратегический анализ хозяйственного портфеля предприятия (на примере...)
21. Формирование маркетинговой стратегии предприятия (на примере...)
22. Организационная структура как объект стратегического управления (на примере...)
23. Организационная культура предприятия как объект стратегического управления (на примере...)
24. Формирование товарной политики предприятия (на примере...)
25. Формирование стратегии развития бизнеса (на примере...)

## **10.4 Требования к контрольной работе**

Контрольная работа должна состоять из теоретического раздела, практического раздела (итого пять частей) и списка литературы.

**1. Введение** (2-3 страницы). Включает обоснование актуальности темы контрольной работы, обзор использованной литературы со ссылками, определение объекта и предмета, цели и задач исследования, характеристику методов исследования.

**2. Теоретическая часть** представляет собой системное изложение теории вопроса.

**3. Практическая часть**, включает 2 параграфа. Первый посвящен социально-экономической характеристике конкретного предприятия (история предприятия, анализ структуры управления, описание видов хозяйственной деятельности, анализ кадрового потенциала, численность персонала, показатели выручки, себестоимости, анализ затрат, расчет показателей прибыльности, рентабельности, ликвидности и т.п.).

Второй параграф посвящен диагностике состояния исследуемой проблемы, исходя из темы контрольной работы.

**4. Практические рекомендации автора** по совершенствованию процессов стратегического управления на предприятии (конкретно по выбранной теме исследования).

**5. Заключение.** Основные выводы по теоретическому и практическому разделам контрольной работы.

**Список литературы** в алфавитном порядке, включая в конце списка ссылки на материалы Интернет.

## **10.5 Оформление работы**

1. Объем 30-40 страниц А 4 формата, 14 кеглем, черед 1,5 интервала.
2. Все разделы должны иметь название. Заголовки разделов пишутся прописными буквами по центру. Каждый раздел начинается с новой страницы.
3. Отступы на странице: слева- 3 см., справа-1,5, вверху и внизу по 2 см.

## **10.6 Сдача контрольной работы**

После завершения и надлежащего оформления работа подшивается в папку (скоросшиватель) и сдается в методический кабинет, где регистрируется. Затем контрольная работа передается на проверку руководителю.

День защиты назначается преподавателем, ведущим курс.

Студент получает допуск к защите при удовлетворительном выполнении контрольной работы. При наличии замечаний работа возвращается на доработку.

Защита контрольной работы проводится индивидуально и состоит из двух этапов: краткого доклада и ответов на вопросы преподавателя или членов комиссии.

Доклад должен быть рассчитан на 3-5 минут и содержать следующие элементы:

- название, актуальность, цель и задачи работы;
- краткое содержание работы;
- использованные источники, методы, модели;
- основные результаты и их практическая ценность.

Вопросы преподавателей могут иметь теоретический и практический характер. Студент должен показать глубокие знания проблемы, над которой он работал, и умение аргументированно отвечать на вопросы, показать понимание терминов, формул, уравнений, таблиц, рисунков.

## **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. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. ProjectExpert 7

### **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-аэро».  
URL:<http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

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 «Антикризисное управление» в ИОП представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции; Цена как экономическая категория. Теория стоимости и цены. Методы и способы ценообразования. Налоги в ценообразовании. Нормирование в ценообразовании;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.

Источник - <https://portal.fa.ru/Catalog?MenuId=Catalog>

- 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.