

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра управления инновационными проектами

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
Протокол от «11» мая 2017 г.
№ 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Инновационный менеджмент»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2017

Москва, 2017

Автор–составитель:
К.э.н., доцент И.К. Рыженкова

Заведующий кафедрой
управления инновационными проектами к.э.н. А.Л. Ведев

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2	владение методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде и методами инвестиционного менеджмента
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.2	способность разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н В/01.7 стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных	ПК-5.2	на уровне знаний: Методы принятия решений об инициировании процедур проведения стратегического анализа Методы выявления ключевых компетенций организации Основные методы исследований в области современного стратегического анализа Основы применения методов стратегического анализа для выработки стратегических решений Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования

мощностей		<p>на уровне умений: Осуществлять выбор методов стратегического анализа, необходимых в конкретных условиях Разрабатывать стратегическую реакцию на изменения внешней среды Планировать стратегию развития организации на основе результатов проведенного стратегического анализа. Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка</p> <p>на уровне навыков: Организация проведения стратегического анализа Использования современных методов и технологий проведения стратегического анализа и использования результатов для принятия стратегических решений. Применение методик организации и проведения экспертной оценки внешней и внутренней среды Применение методик количественной и качественной оценки факторов внешней среды Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка</p>
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению	ПК ОС-12.2	<p>на уровне знаний: Особенности проведения стратегического анализа в различных условиях среды. Состав методов и технологий проведения</p>

<p>персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>		<p>стратегического анализа общего внешнего, конкурентного окружения, внутренней среды, SWOT-анализа</p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Организация управления развитием организации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки, результатов и эффективности труда</p> <p>Методы внедрения системы управления персоналом</p> <p>Основы работы по профориентации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации</p> <p>Теории и методы формированию бренда организации</p> <p>Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Планировать стратегию развития организации на основе результатов проведенного стратегического анализа</p> <p>Разрабатывать стратегическую реакцию на изменения внешней среды</p> <p>Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы</p> <p>Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом</p> <p>Рассчитывать бюджет в области управления персоналом</p> <p>Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения</p> <p>Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач</p> <p>Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда</p> <p>Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала</p>
--	--	---

		<p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p> <p>Формировать и проводить социальную политику и социальные программы</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Применение методов выявления значимых для принятия стратегических решений факторов внешнего и внутреннего окружения</p> <p>Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации</p> <p>Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации</p> <p>Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала</p> <p>Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p> <p>Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом</p> <p>Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения</p> <p>Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации</p> <p>Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом</p>
<p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/04.7 разработка системы</p>	<p>ПК-5.2</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками</p> <p>Принципы построения систем управления рисками</p> <p>Элементы системы управления рисками и их взаимосвязь</p> <p>Полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками</p> <p>Этапы разработки систем управления рисками</p>

управления рисками		<p>Корпоративные нормативные акты организации по управлению рисками</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также новым бизнес-процессам и направлениям</p> <p>Анализировать и применять методики оценки управления рисками и реагирования на риски</p> <p>Организовывать процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов</p> <p>Обрабатывать информацию по рискам в отрасли и в организации</p> <p>Производить диагностику существующей в организации практики управления рисками</p> <p>Разрабатывать программы по совершенствованию процедур управления рисками в соответствии с лучшими практиками</p> <p>Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Проведение стратегического анализа и разработки стратегии компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс</p> <p>Построение модели корпоративной системы управления рисками, включающей общую конфигурацию системы, общую схему управления рисками, принципы организационно-функциональной структуры и информационного обмена</p> <p>Разработка и внедрение рекомендаций по построению структуры системы управления рисками с учетом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса организации</p> <p>Разработка требований к программному обеспечению по управлению рисками, помощь в выборе автоматизированной системы управления рисками</p> <p>Создание единой методологии построения системы управления рисками (политики, стандарты, регламенты, план внедрения системы управления рисками)</p>
Профессиональный стандарт Специалист по управлению	ПК ОС-12.2	<p>на уровне знаний:</p> <p>Основные категории стратегического менеджмента и уметь применять их в профессиональной деятельности</p>

<p>рисками утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/02.7 поддержание эффективных коммуникаций и мотивация сотрудников подразделения</p>		<p>Виды стратегий компании, коллективных, корпоративных, конкурентных, функциональных, особенностей и риском их применения</p> <p>Основы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивация, групповая динамика, командообразование, коммуникации и управление конфликтами</p> <p>Методы и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения</p> <p>Принципы, методы и технологии обучения</p> <p>Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников</p> <p>Принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва</p> <p>Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников</p> <p>Корпоративные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры</p> <p>Основные методы подбора и управления работниками в организации</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Выбирать лучший тип корпоративной стратегии для условий, в которых функционирует компания</p> <p>Планировать миссию и цели развития компании</p> <p>Применять групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи</p> <p>Обосновать собственную позицию по вопросам толерантности и дискриминации, используя аргументы, рассмотренные в теоретических концепциях дискриминации и в рамках международной практики</p> <p>Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении</p> <p>Находить компромиссные решения</p> <p>Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения</p> <p>Применять корпоративные документы и процедуры</p> <p>Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности</p> <p>Владеть методами аудита, оценки и аттестации работников</p> <p>Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения</p> <p>Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников</p>
---	--	--

		<p>Разрабатывать программы обучения работников подразделения</p> <p>Владеть методами поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Навыками командной работы и её организации в процессе формирования стратегии.</p> <p>Навыками формирования стратегических альянсов компаний для создания конкурентного преимущества</p> <p>Руководство коллективом и координации его деятельности</p> <p>Выбор эффективного стиля руководства и лидерства</p> <p>Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения</p> <p>Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении</p> <p>Оповещение работников о предстоящих изменениях</p> <p>Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения</p> <p>Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва</p> <p>Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках</p> <p>Определение потребности в развитии и обучении работников</p>
<p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/01.7 планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации</p>	<p>ПК-5.2 ПК ОС-12.2</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Основные категории стратегического анализа и применения профессиональной деятельности</p> <p>Особенности проведения стратегического анализа в различных условиях среды.</p> <p>Состав методов и технологий проведения стратегического анализа общего внешнего, конкурентного окружения, внутренней среды, SWOT-анализа</p> <p>Принципы целеполагания, основы организационного планирования и прогнозирования</p> <p>Национальные и международные документы, стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками</p> <p>Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками</p> <p>Основы психологии управления</p> <p>Современные инструменты управления человеческими ресурсами</p> <p>Должностные инструкции работников подразделения</p> <p>Корпоративные нормативные акты по управлению рисками организации</p> <p>Отраслевые стандарты по управлению рисками</p>

<p>Внутренний и внешний контекст функционирования организации</p> <p>Основы теории управления изменениями</p> <p>Принципы построения систем управления рисками</p> <p>Компоненты системы управления рисками и их взаимосвязи</p> <p>Полномочия и обязательства менеджмента по реализации систем управления рисками</p> <p>Этапы разработки систем управления рисками</p> <p>Стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации</p>	
<p>на уровне умений:</p> <p>Планировать стратегию развития организации на основе результатов проведенного стратегического анализа</p> <p>Разрабатывать стратегическую реакцию на изменения во внешней среде</p> <p>Владеть навыками внедрения системы управления рисками</p> <p>Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками</p> <p>Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации</p> <p>Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками</p> <p>Понимать и правильно применять термины и принципы менеджмента</p> <p>Описывать бизнес-процессы</p> <p>Вырабатывать рекомендации по принятию решений в подразделении</p> <p>Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя</p> <p>Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников</p> <p>Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении</p> <p>Составлять календарный план работ работников</p> <p>Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения</p> <p>Прогнозировать и определять потребность в работниках</p> <p>Формулировать требования к сотрудникам и формировать их на подбор</p> <p>Формировать индивидуальный план развития работников</p> <p>Устанавливать и поддерживать деловые контакты, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками</p>	
<p>на уровне навыков:</p> <p>Применение методов выявления значимых факторов для принятия стратегических решений</p> <p>Факторы внешнего и внутреннего окружения</p>	

		<p>Анализ и разработка системы риск-менеджмента, оценки вариативных инвестиционных управленческих проектов и методами оценки результативности системы управления рисками</p> <p>Определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения), в соответствии с корпоративными нормативными документами по управлению рисками и требованиями вышестоящего руководства</p> <p>Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников</p> <p>Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения</p> <p>Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения</p> <p>Реализация плана построения системы управления рисками</p> <p>Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения</p> <p>Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения</p> <p>Координация деятельности работников подразделения</p> <p>Организация обеспечения работников подразделения по управлению рисками необходимым оборудованием, материально-техническими средствами и доступом к информационным системам организации</p>
--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 2-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 4 академических часа, лабораторные работы – 4, практические занятия – 10 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академических часа.

Дисциплина Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» является одной из обязательных дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется во втором семестре. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й семестр), Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» (1-й семестр).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.ДВ.1.1 «Бизнес-планирование Business Planning» (2-й семестр), Б1.ОД.10 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» (3-й семестр), Б1.В.ДВ.3.1 «Инвестиционный анализ инновационных проектов Invest Analysis of Innovative Projects. Workshop» (3-й семестр).

Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.											
		Всего	Курс										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18		18									
лекционного типа (Л)		4		4									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		14		14									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54		54									
Промежуточная аттестация	форма	зачет		зачет									
	час.												
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2		72/2									

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточно й аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Стратегический анализ и его роль в эффективном	14	2		2		10	Т, ПЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управлении современной компанией							
Тема 2	Модели и методы принятия стратегических решений по результатам стратегического анализа	16	2		2		12	Т, ПЗ
Тема 3	Анализ стратегических бизнес-идей	22			6		16	Т
Тема 4	Место стратегического анализа и прогнозирования в современных концепциях стратегического управления	20			4		16	Т, ПЗ
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72	4		14		54	

Формы текущего контроля: опрос (О), практическое задание (ПЗ).

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический анализ и его роль в эффективном управлении современной компанией

1. Этапы стратегического управления.
2. Стратегический анализ как информационная база для принятия стратегических решений
3. Внешняя и внутренняя среда организации
4. Инструменты анализа деловой среды организации

Тема 2. Модели и методы принятия стратегических решений по результатам стратегического анализа

1. Рациональная (логическая) модель.
2. Интуитивная (эвристическая) модель.
3. Решения на основе прошлого опыта (модель здравого смысла).
4. Критерии эффективного стратегического решения по результатам стратегического анализа.
5. Метод McKinsey: технология защиты от «стратегического дурака».

Тема 3. Анализ стратегических бизнес-идей

1. Выбор фильтров для оценки возможностей превращения идеи в стратегию
2. Анализ и учет рисков
3. Базовые методы управления рисками
4. Формирование сценариев

Тема 4. Место стратегического анализа и прогнозирования в современных концепциях стратегического управления

1. Обучающаяся организация - Learning Organization.
2. «Выживают только параноики» (Э.Гроув)
3. Бизнес в стиле фанк (К.Нордстрем, Б.Риддерстралле)
4. Бизнес в стиле кайзен
5. Стратегемы В.Тарасенко.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Стратегический анализ и его роль в эффективном управлении современной компанией	Тестирование, практическое задание
Модели и методы принятия стратегических решений по результатам стратегического анализа	Тестирование, практическое задание
Анализ стратегических бизнес-идей	Тестирование
Место стратегического анализа и прогнозирования в современных концепциях стратегического управления	Тестирование, практическое задание

4.1.2. Зачет по дисциплине Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Тема 1. Стратегический анализ и его роль в эффективном управлении современной компанией

Пример тестового задания

1. Стратегическое управление включает следующие элементы

- А. Реализация стратегии
- В. Стратегическое планирование + реализация стратегии
- С. Стратегический анализ+стратегическое планирование+реализация стратегии

2. Работа в каком направлении позволяет руководителю решать, прежде всего, задачи внутреннего характера?

- А. Кадровая политика
- В. Ценовая политика
- С. Рекламная стратегия
- Д. Стратегия конкуренции

3. Какое направление позволяет руководителю решать, прежде всего, задачи внешнего характера?

- A. Управление качеством
- B. Экономия материальных ресурсов
- C. Учетная политика
- D. Стратегия конкуренции

4. Какая характеристика внешней среды организации отражает скорость происходящих во внешней среде организации изменений

- A. Подвижность внешней среды
- B. Взаимосвязанность факторов внешней среды
- C. Сложность внешней среды
- D. Неопределенность внешней среды

5. Изменения во внутренней и внешней среде организации соотносятся следующим образом

- A. Изменения во внутренней среде первичны, изменения во внешней среде вторичны
- B. Изменения во внутренней среде вторичны, изменения во внешней среде первичны
- C. Изменения во внутренней и внешней среде происходят независимо друг от друга
- D. Изменения во внутренней и внешней среде в равной мере влияют друг на друга

6. PEST-анализ позволяет исследовать факторы внешней среды, которые оказывают

- A. Краткосрочное воздействие на деятельность организации
- B. Долгосрочное воздействие на деятельность организации
- C. Прямое воздействие на деятельность организации
- D. Прямое и косвенное воздействие на деятельность организации

Практическое задание

«Кто в вашей организации занимается стратегическим анализом?»

Тема 2. Модели и методы принятия стратегических решений по результатам стратегического анализа

Пример тестового задания

1. Какая из моделей принятия стратегических решений основана на прошлом опыте руководителя:

- A. Рациональная модель
- B. Эвристическая модель
- C. Модель здравого смысла

2. Интуитивная модель принятия стратегических решений

- A. Не требует больших затрат времени на принятие решения
- B. Требует больших затрат времени на принятие решения
- C. Требует осознанного «перебора» альтернативных вариантов действий

3. Какая из моделей принятия стратегических решений требует максимальных временных затрат на поиск решения проблемы

- A. Рациональная модель
- B. Эвристическая модель
- C. Модель здравого смысла

4. Какая из моделей принятия стратегических решений может быть использована только при наличии достаточного ресурса власти у руководителя

- А. Рациональная модель
- В. Эвристическая модель
- С. Модель здравого смысла

5. Одним из значимых преимуществ рациональной модели принятия стратегических решений является

- А. Возможность использования предыдущих наработок
- В. Простота процедуры поиска решения управленческой проблемы
- С. Возможность обоснования позиции руководителя во взаимодействии с руководством, подчиненными, коллегами

6. Какая из ошибок здравого смысла основана на использовании нерелевантной информации в процессе стратегического анализа

- А. Выбор незначимых критериев
- В. Применение незначимой информации
- С. Влияние предыдущих установок

Практическое задание

Метод McKinsey: технология защиты от «стратегического дурака»

Тема 3. Анализ стратегических бизнес-идей

Пример тестового задания

1. Стратегический выбор возможен

- А. Только при наличии полной, точной и достоверной информации о значимых факторах внешней среды
- В. Даже и в отсутствие полной, точной и достоверной информации о значимых факторах внешней среды
- С. Только при наличии достаточного времени на проработку различных альтернатив

2. Для первичной оценки бизнес-идей целесообразно применять

- А. Экономико-математические методы
- В. Методы инвестиционного проектирования
- С. Качественный анализ

3. К какой группе методов оценки рисков в условиях неопределенности относится «теория очередей»

- А. Экономико-математические методы
- В. Моделирование
- С. Экспертные оценки

4. К какому методу управления рисками относится маркетинговый анализ предпочтений потребителей:

- А. Системы раннего предупреждения
- В. Хеджирование
- С. Уход от риска

5. Основным недостатком экспертных методов принятия решений можно считать

- А. Необходимость наличия достаточной информации по проблеме
- В. Необходимость обязательного личного взаимодействия экспертов
- С. Зависимость от качественного состава экспертной группы

6. При использовании сценарного прогнозирования обычно выбирается 3-4 сценария, потому что

- A. Существует 3-4 возможных варианта развития событий
- B. Число сценариев соответствует числу экспертов, привлекаемых к проработке сценариев
- C. Проработка большего числа сценариев в процессе принятия решений затратна по ресурсам

Тема 4. Место стратегического анализа и прогнозирования в современных концепциях стратегического управления

Пример тестового задания

1. Модель обучающейся организации предполагает проведение стратегического анализа

- A. Силами всех сотрудников
- B. Собственником компании
- C. Генеральным директором

2. Какая из перечисленных ниже характеристик НЕ относится к модели обучающейся организации?

- A. Децентрализация
- B. Регламенты и правила
- C. Расширение полномочий и ответственности
- D. Открытые коммуникации

3. Какая из современных концепций: описанных в бизнес-литературе применима к молодым инновационным компаниям

- A. «Сбалансированные бизнес-показатели»
- B. «Выживают только параноики»
- C. «Бизнес в стиле фанк»

4. Что лежит в основе концепции кайзен

- A. Метод сохранения статус-кво
- B. Метод малых шагов
- C. Метод квантового скачка

5. Концепция бизнес-стратегии В.Тарасенко предполагает реализацию стратегического выбора на основ анализа следующих факторов

- A. Конкурентов и клиентов
- B. Внешней и внутренней среды организации
- C. Внешней среды, структуры организации и лидерской группы

6. Вопросы радикального изменения бизнес-процессов исследуются в рамках такой концепции как

- A. Комплексное управление качеством
- B. Реинжиниринг
- C. Бенчмаркинг
- D. Аутсорсинг

Практическое задание

«Сравнение традиционных и современных организаций»

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2	владение методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде и методами инвестиционного менеджмента
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.2	способность разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.2 владение методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде и методами инвестиционного менеджмента	Изучает возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегии компании Проводит стратегический анализ и разрабатывает стратегию компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс Использует методы экономического и стратегического анализа в профессиональной деятельности Участвует в формировании отчетности предприятия Выбирает аналитический инструментарий Идентифицирует источники информации для стратегического анализа Выявляет граничные условия применения аналитических инструментов в профессиональной деятельности	Адекватно использует возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегии компании Самостоятельно проводит стратегический анализ и готов к разработке стратегии компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс Адекватно конкретной ситуации использует методы экономического и стратегического анализа в профессиональной деятельности Выбирает адекватный стратегическим задачам аналитический инструментарий Корректно идентифицирует источники информации для стратегического анализа Самостоятельно выявляет граничные условия применения аналитических инструментов в профессиональной деятельности

ПК ОС-12.2 способность разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия в профессионально й деятельности	Анализирует факторы и условия выбора маркетинговой стратегии в своей профессиональной деятельности Выявляет проблемы успешной реализации маркетинговой стратегии Изучает возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации маркетинговой стратегии компании Проводит стратегический анализ и разрабатывает маркетинговую стратегию компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс Выбирает аналитический инструментарий для оценки конкурентной среды и выявляет граничные условия применения аналитических инструментов Применяет методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности Владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей	Компетентно анализирует факторы и условия выбора маркетинговой стратегии в своей профессиональной деятельности Самостоятельно выявляет проблемы успешной реализации маркетинговой стратегии Адекватно использует возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации маркетинговой стратегии компании Самостоятельно проводит стратегический анализ и готов к разработке маркетинговой стратегии компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс Выбирает адекватный стратегическим задачам аналитический инструментарий для оценки конкурентной среды и самостоятельно выявляет граничные условия применения аналитических инструментов Применяет корректную методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности Уверенно владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей
--	--	---

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-5.2, ПК ОС-12.2) в процессе освоения образовательной программы.

Вопросы к зачету по дисциплине «Современный стратегический анализ»

1. Этапы стратегического управления.
2. Стратегический анализ как информационная база для принятия стратегических решений
3. Внешняя и внутренняя среда организации
4. Инструменты анализа деловой среды организации

5. Рациональная (логическая) модель.
6. Интуитивная (эвристическая) модель.
7. Решения на основе прошлого опыта (модель здравого смысла).
8. Критерии эффективного стратегического решения по результатам стратегического анализа.
9. Метод McKinsey: технология защиты от «стратегического дурака».
10. Выбор фильтров для оценки возможностей превращения идеи в стратегию
11. Анализ и учет рисков
12. Базовые методы управления рисками
13. Формирование сценариев
14. Обучающаяся организация - Learning Organization.
15. «Выживают только параноики» (Э.Гроув)
16. Бизнес в стиле фанк (К.Нордстрем, Б.Риддерстралле)
17. Бизнес в стиле кайзен
18. Стратегемы В.Тарасенко.

Промежуточная аттестация студентов проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВО. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Учебным планом в 2 семестре в форме зачета. Студенты допускаются к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля) и выполненных работ. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями преподавателя.

Объектами оценивания выступают:

учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
 степень усвоения теоретических знаний;
 уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
 результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах.

Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете (максимум 40 баллов);
- учебными достижениями в семестровый период (максимум 60 баллов).

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не	В целом успешное,	В целом успешное,

		структурированные знания	но не систематически осуществляемое умение	но не систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК-5.2, ПК ОС-12.2.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по тесту промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 61 баллов.

Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете

Уровень	Критерии	Баллы
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	зачтено	(A)
81-90 баллов	зачтено	(B)
71-80 баллов	зачтено	(C)
61-70 баллов	зачтено	(D)
60 и менее	не зачтено	(E).

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, объявленные в п. 4.2, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к лабораторным и практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.

8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.

8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.

9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.

10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура подготовки к промежуточной аттестации:

Каждый учебный семестр заканчивается зачетно-экзаменационной сессией. Подготовка к зачетно-экзаменационной сессии, сдача зачетов и экзаменов является также самостоятельной работой студента. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен. Только тот студент успевает, кто хорошо усвоил учебный материал. Если студент плохо работал в семестре, пропускал лекции, слушал их невнимательно, не конспектировал, не изучал рекомендованную литературу, то в процессе подготовки к сессии ему придется не повторять уже знакомое, а заново в короткий срок изучать весь учебный материал. Все это зачастую невозможно сделать из-за нехватки времени. Для такого студента подготовка к зачету или экзамену будет трудным, а иногда и непосильным делом, а конечный результат – возможное отчисление из учебного заведения.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Илышев А.М., Илышева Н.Н., Селевич Т.С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России, Финансы и статистика, 2010, http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5329
2. Каткало, В.С. Эволюция теории стратегического управления [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан., СПб. : ВШМ СПбГУ (Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета), 2011, http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=49459

6.2. Дополнительная литература

1. Тарасов, А.К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений: Монография [Электронный ресурс] : монография. — Электрон.дан. М. : Финансы и статистика. 2012. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=28368
2. Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров [Электронный ресурс]: учебник. — Электрон.дан. М.: Дашков и К. 2014. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44079
3. Кораблев, А.И. Современный стратегический анализ: учебное пособие для магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.И. Кораблев, И.Н. Иготти. — Электрон.дан. СПб. : СПбГЛТУ (Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет). 2015. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=68443
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник. М.: ЮНИТИ-Дана. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/12862>

6.3. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.marketing.spb.ru>

2. <http://www.grebennikov.ru>
3. <http://www.internet-breeding.ru/>
4. <http://www.alterbrand.ru/>
5. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
6. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
7. www.rsl.ru / - Российская государственная библиотека
8. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
9. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, программа «Antiplagiat.ru».

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.