

**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 корпоративного управления

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

корпоративного управления

Протокол от «10» мая 2017 г.

№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ОД.9 «Современный стратегический анализ»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Заочная

*(форма обучения)*

Год набора – 2016

Москва, 2017

**Автор(ы)–составитель(и):**

К.Э.Н.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Какаева Е.А.

(Ф.И.О.)

**Заведующий кафедрой**

корпоративного управления д.э.н., профессор

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание )

Календжян С.О.

(Ф.И.О.)

## **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
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
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.9 «Современный стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
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.9 «Современный стратегический анализ» у студентов должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
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	ПК-5.2	<b>на уровне знаний:</b> 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

<p>производственных мощностей</p>		<p>Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования</p> <p><b>на уровне умений:</b>  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><b>на уровне навыков:</b>  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</p>
-----------------------------------	--	---

		<p>промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>	ПК ОС-12.2	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Особенности проведения стратегического анализа в различных условиях среды. Состав методов и технологий проведения 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><b>на уровне умений:</b></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</p>

	<p>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><b>на уровне навыков:</b></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>
--	---

		Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом
--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.9 «Современный стратегический анализ» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 2-й курс. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 16, в том числе лекции – 4 академических часа, лабораторные работы – 4 практические занятия – 8 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 52 академических часа, контроль – 4 часа.

Дисциплина Б1.В.ОД.9 «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 на 2-м курсе. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.ОД.9 «Современный стратегический анализ» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й курс), Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент» (1-й курс).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ОД.9 «Современный стратегический анализ», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.ДВ.1 «Бизнес-планирование» (2-й курс), Б1.В.ДВ.1.2 «Инвестиционный менеджмент» (2-й курс), Б1.В.ДВ.5.1 «Управление проектами» (2-й курс).



### Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
		Всего	Курс											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		16		16										
лекционного типа (Л)		4		4										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)		4		4										
практического (семинарского) типа (ПЗ)		8		8										
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		52		52										
Промежуточная аттестация	форма	зачет		зачет										
	час.													
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2		72/2										

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ 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		
Тема 1	Стратегический анализ общего внешнего окружения компании	14	2		2		10	ДЗ, О
Тема 2	Стратегический анализ ближайшего внешнего (конкурентного) окружения компании	123	2				10	ДЗ, О
Тема 3	Стратегический анализ внутренней среды компании	16	2		2		12	ДЗ, О
Тема 4	Обобщающий стратегический анализ для выбора стратегии	14	2		2		10	ДЗ, О
Тема 5	Стратегический анализ среды компании для построения системы стратегического управления	12			2		10	ДЗ, О
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего:		72	8		8		52	

Формы текущего контроля: опрос (О), домашнее задание (ДЗ).

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Стратегический анализ общего внешнего окружения компании**

Понятие внешнего окружения компании. Место общего внешнего окружения в проведении стратегического анализа.

Состав подсистем и факторов общего внешнего окружения. Экономическая, научно-техническая, политико-правовая, социально-культурная подсистемы внешней среды.

Основные методы анализа общего внешнего окружения: STEP (PEST, PESTEL) – анализ, анализ сценариев, анализ методом «национального ромба», анализ глобальных отличий CAGE, анализ модели чувствительности и устойчивости предприятия к основным факторам воздействия и др.). Содержание методов и условия применения.

Влияние изменения факторов внешней среды на выбор стратегии предприятия. Выявление угроз и возможностей общего внешнего окружения компании.

Метод STEP-анализа.

Метод анализа сценариев общего внешнего окружения.

Метод анализа чувствительности и устойчивости параметров конкурентоспособности организации к изменению переменных общего внешнего окружения.

Метод CAGE.

Модель национального ромбы. Кластеры региональной конкурентоспособности.

Разработка стратегической реакции на угрозы и возможности общего внешнего окружения.

### **Тема 2. Стратегический анализ ближайшего внешнего (конкурентного) окружения компании**

Понятие конкурентного окружения компании. Структура конкурентного окружения. Основные подходы к анализу.

Стратегический анализ доминантных отраслевых характеристик и движущих сил отрасли. Анализ перспектив роста, получения прибыли, уровня конкуренции.

Стратегический анализ модели конкурентных сил М. Портера.

Стратегический анализ вероятности появления новых компаний в отрасли.

Выявление товаров и услуг заменителей, построение диаграмм замещения и оценка конкурентного статуса заменителей.

Стратегический анализ отраслевой цепочки ценностей. Понятие отраслевой цепочки ценностей, состав звеньев, экономические показатели, характеризующие отраслевую цепочку.

Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов.

Анализ параметров ценности и параметров спроса. Выявление предпочтений потребителей.

Анализ ключевых факторов успеха в отрасли.

Построение профиля конкурентного окружения. Оценка привлекательности отрасли. Выявление угроз и возможностей конкурентного окружения.

Критерии выделения отраслевого окружения компании.

Анализ доминантных отраслевых характеристик. Перспективы роста. Стадия жизненного цикла, размер отрасли, темп роста (прироста) отрасли, структура специализации в отрасли и структурные сдвиги. Движущие силы и факторы, влияющие на изменение характеристик спроса. Прогнозные модели отраслевого роста.

Анализ доминантных отраслевых характеристик. Определение коэффициентов концентрации и характера конкуренции. Анализ изменений конкурентной ситуации в отрасли. Сбалансированность спроса и предложения в отрасли.

Анализ доминантных отраслевых характеристик. Перспективы получения рентабельности. Ценовые эффекты. Эффекты экономии на масштабах объемах, размерах, обучении. Расчеты. Определение уровня неравномерности спроса.

Модель конкурентных сил М. Портера.

Формирование, расчет и анализ отраслевой цепочки ценностей.

Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов.

Определение ключевых факторов успеха в отрасли.

Построение профиля конкурентной привлекательности отрасли.

### **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды компании**

Понятие внутренней среды компании. Основные подсистемы внутренней среды компании. Факторы внутренней среды. Анализ маркетинговой, производственной, инновационной, кадровой, организационной, финансовой подсистем организации.

Методы выявления сильных и слабых сторон компании.

Проведение комплексного стратегического анализа внутренней среды компании по основным функциональным подсистемам. Определение сильных и слабых сторон организации.

### **Тема 4. Обобщающий стратегический анализ для выбора стратегии**

SWOT-анализ деятельности компании. Понятие. Методика проведения.

Матричные методы выбора стратегий на основе результатов стратегического анализа внешней и внутренней среды: матрицы Бостонской консультационной группы, Мак-Кинзи - Джeneral Электрикс, «доля импульс», «ADL-LC», И Ансоффа, М. Портера, модель «голубого океана» и др. Использование результатов стратегического анализа для выбора стратегий.

Методика проведения SWOT-анализа. Построение основной матрицы на основе ранжирования выявленных угроз, возможностей, сильных и слабых сторон. Экспертным методы оценки. Выделение рабочих и конфликтующих пар. Проведение попарного сравнения и разработка стратегической реакции.

Практическое использование инструментов матричного анализа. Построение стратегических матриц: БКГ, Мак-Кинзи, доля-импульс, И. Ансоффа, М. Портера, LC-ADL, канвы голубого океана. Выбор факторов для оценки. Выявление позиции предприятия, выбор стратегии. Стратегический анализ с помощью матриц.

### **Тема 5. Стратегический анализ среды компании для построения системы стратегического управления**

Оценка уровня сложности, неопределенности, нестабильности внешней среды для построения системы стратегического управления компании. Выявление ключевых стратегических факторов, оценка связанности факторов в подсистемах принятия решения, оценка комплексного коэффициента сложности внешней среды на основе анализа периодичности изменений и прогнозируемости факторов внешней среды. Разработка рекомендаций по типу системы стратегического управления компанией на основе выявленного типа внешней среды.

Расчет комплексного коэффициента сложности внешней среды. Оценка отдельных составляющих коэффициента: уровень неопределенности, сложности, нестабильности среды, связанности, управляемость параметров.

Элементы аналитической системы предприятия. Механизмы проведения

стратегического анализа в рамках различных аналитических систем предприятия.

#### **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 общего внешнего окружения компании	Домашнее задание, опрос
Стратегический анализ ближайшего внешнего (конкурентного) окружения компании	Домашнее задание, опрос
Стратегический анализ внутренней среды компании	Домашнее задание, опрос
Обобщающий стратегический анализ для выбора стратегии	Домашнее задание, опрос
Стратегический анализ среды компании для построения системы стратегического управления	Домашнее задание, опрос

**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**

###### **Примеры домашних заданий**

1. Сквозной анализ конкретной учебной ситуации по теме «Стратегический анализ общего внешнего окружения».
2. Оценка комплексного уровня сложности и разработка предложений по организации стратегического анализа в компании на примере конкретной учебной ситуации.
3. Оценка комплексного уровня сложности для конкретной организации. Предложения по организации стратегического анализа в конкретной организации

###### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Факторы экономической области общего внешнего окружения.

2. Факторы политико-правовой области общего внешнего окружения.
3. Факторы социально-культурной области общего внешнего окружения.
4. Факторы научно-технической области общего внешнего окружения.
5. Метод PEST-анализа. Механизм реализации.
6. Модель чувствительности конкурентных преимуществ организации к изменению факторов макросреды.
7. Анализ национального ромба.
8. Понятие отраслевого (конкурентного) окружения.
9. Модель конкурентных сил М. Портера. Состав факторов.
10. Доминантные отраслевые характеристики. Методы определения и расчета.
11. Отраслевая цепочка ценностей. Цепочка ценностей предприятия. Внутренняя цепочка ценностей предприятия.
12. Кластерный анализ конкуренции. Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов. Выделение активных конкурентов. Разработка стратегии позиционирования в группе.
13. Диаграммы замещение. Выявление заменителей с высоким конкурентным статусом.
14. Ключевые факторы успеха в отрасли.
15. Подсистемы внутренней среды компании.
16. Факторы конкурентного преимущества компании.
17. Ключевая компетенция компании. Методы выявления и использование.
18. Сильные и слабые стороны организации.
19. Формирование стратегического профиля компании.
20. Аналитические инструменты для выявления сильных и слабых сторон компании.
21. Метод SWOT-анализа. Формирование состава факторов. Проведение попарного сравнения факторов. Выбор стратегии.
22. Матрица Бостонской консультационной фирмы. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
23. Матрица Мак-Кинзи – ДжернеллЭлектрикс. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
24. Матрица «доля-импульс». Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
25. Матрица ADL-LC. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
26. Матрица М. Портера. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.

27. Матрица И. Ансоффа. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
28. Стратегическая канва голубого океана. 2. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
29. Неопределенность среды. Определение. Методы оценки.
30. Нестабильность среды. Определение. Методы оценки.
31. Сложность среды. Определение. Методы оценки.
32. Комплексный показатель сложности аналитической среды. Использование для построения аналитической системы организации.

#### **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**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
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

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
ПК-5.2 владение методами стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной	Изучает возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегии компании Проводит стратегический анализ и разрабатывает стратегию компании с учетом	Адекватно использует возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегии компании Самостоятельно проводит стратегический анализ и готов к разработке стратегии компании с

<p>среде и методами инвестиционного менеджмента</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
<p>ПК ОС-12.2 способность разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия в профессиональной деятельности</p>	<p>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</p>	<p>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</p>

	Владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей	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 процесса стратегического анализа. Состав, содержание, особенности проведения.
2. Анализ общего внешнего (макроэкономического) окружения. Состав подсистем. Цели анализа. Методы анализа.
3. Факторы экономической области общего внешнего окружения. Состав. Особенности анализа.
4. Факторы политико-правовой области общего внешнего окружения. Состав. Особенности анализа.
5. Факторы научно-технической области общего внешнего окружения. Состав. Особенности анализа. Влияние научно-технической политики государства на выбор стратегии. Технологические дорожные карты развития поколения техники.
6. Факторы социально-культурной области общего внешнего окружения. Состав. Особенности стратегического анализа.
7. Проведение анализа общего внешнего окружения методом PEST(EL) анализа. Отбор факторов для мониторинга. Организация мониторинга. Идентификация возможностей и угроз. Планирование стратегической реакции на изменения факторов.
8. Проведение стратегического анализа сценарными методами. Определение сценарных условий. Формирование наиболее вероятных сценариев развития макросреды. Определение стратегической реакции компании на наиболее вероятные сценарии.
9. Анализ чувствительности и устойчивости компании к изменению факторов макросреды. Построение модели чувствительности. Выбор состава факторов анализа. Установление коридоров наблюдения и пороговых стратегических реакций.
10. Модель «национального ромба» М. Портера. Особенности использования для анализа конкурентоспособности компаний в зависимости от региона размещения.
11. Метод CAGE. Использование для анализа макросреды при построения стратегии глобализации.
12. Отраслевое окружение компании. Структура. Методы анализа.
13. Анализ доминантных отраслевых характеристик. Показатели перспективы роста рынка. Определение. Выводы.



14. Анализ доминантных отраслевых характеристик. Показатели перспективы получения прибыли.
15. Анализ доминантных отраслевых характеристик. Показатели уровня конкуренции.
16. Движущие силы отрасли. Состав. Влияние на рост спроса в отрасли.
17. Жизненный цикл отрасли. Состав стадий. Особенности отдельных стадий.
18. Оценка уровня концентрации и характера конкуренции в отрасли. Расчет показателя «доля четырех» и индекса рыночной концентрации Херфиндела-Хиршмана. Интерпретация значений показателей.
19. Эффекты экономии на масштабах, объемах, размерах. Эффект обучения на опыте. Определение. Влияние на отраслевую привлекательность.
20. Неравномерность спроса в отрасли. Виды неравномерности. Влияние на отраслевую привлекательность.
21. Модель конкурентных сил М. Портера. Состав факторов. Использование для анализа отраслевой привлекательности.
22. Анализ вероятности появления на рынке новых конкурентов. Типы компаний – потенциальных конкурентов. Барьеры входа в отрасль. Стратегии преодоления входных барьеров.
23. Анализ проявления экономической силы поставщиков.
24. Анализ проявления экономической силы потребителей.
25. Виды товаров-заменителей. Построение диаграмм замещения. Оценка конкурентного статуса товаров-заменителей.
26. Факторы, влияющие на непосредственную конкуренцию между базовыми предприятиями отрасли.
27. Анализ отраслевой цепочки ценностей.
28. Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов.
29. Матрица классификации ресурсов компании. Использование в процессе анализа экономической силы поставщиков.
30. Ключевые факторы успеха в отрасли.
31. Анализ параметров ценности и параметров спроса. Выявление предпочтений потребителей.
32. Построение профиля конкурентного окружения. Оценка привлекательности отрасли. Выявление угроз и возможностей конкурентного окружения.
33. Анализ внутренней среды. Подсистемы внутренней среды. Методы проведения анализа.
34. Анализ внутренней среды. Подсистема маркетинга. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
35. Анализ внутренней среды. Подсистема инновационной деятельности. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
36. Анализ внутренней среды. Подсистема производственной (операционной) деятельности. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
37. Анализ внутренней среды. Подсистема организации управления. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
38. Анализ внутренней среды. Подсистема управления персоналом.. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.

39. Анализ внутренней среды. Подсистема управления финансами. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
40. Анализ неформальных, политических, экспертных структур компании. Самоорганизация. Организационные патологии. Стейкхолдеры и инсайдерская рента.
41. Выявление сильных и слабых сторон компании.
42. SWOT-анализ. Методика проведения. Разработка стратегической реакции компании.
43. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы Бостонской консультационной группы.
44. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы Мак-Кинзи – Джеренал Электрикс.
45. Методы экспортной оценки при построения матрицы Мак-Кинзи. Определение коэффициентов сходимости мнения экспертов.
46. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы «ADL-LC».
47. Использование результатов стратегического анализа для разработки стратегии «голубого океана».
48. Использование результатов стратегического анализа для выбора стратегии бизнеса при помощи матриц И. Ансоффа и М. Портера.
49. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы «доля-импульс».
50. Сложность среды. Понятие. Подходы к оценке.
51. Неопределенность среды. Подходы к оценке.
52. Нестабильность среды. Понятие. Подходы к оценке.
53. Интегральный показатель сложности среды. Понятие. Подходы к оценке.
54. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении методом стратегического планирования.
55. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении методом ранжиров анис стратегических задач.
56. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении по слабым сигналам.
57. Аналитическая система предприятия при ситуационном стратегическом управлении (методе стратегического позиционирования).
58. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении в условиях стратегических неожиданностей.
59. Аналитическая система предприятия при стратегическом коллективной управлении.
60. Аналитическая система предприятия при стратегическом инновационном управлении.

## **Шкала оценивания**

### **Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	

		<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>	<b>Владеть</b>
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, 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 <b>ориентирования</b> , 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 <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> 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 <b>системном</b> 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 60 баллов.

#### **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:*

Итоговый контроль – зачет. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

К процедуре оценивания по промежуточной аттестации допускаются студенты, набравшие не менее 50 баллов по результатам текущей аттестации.

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.

**Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на промежуточной аттестации**

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	41-50

	понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	
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	31-40 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 (А)
81-90 баллов	зачтено (В)
71-80 баллов	зачтено (С)
61-70 баллов	зачтено (D)
60 и менее	не зачтено (Е).

## 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](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5329)
2. Катъкало, 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](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](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](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](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>

## **6.5. 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](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
6. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
7. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
8. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
9. [www.rbs.ru](http://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.



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](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://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/>.