

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

ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

Кафедрой «Финансы, денежное
обращение и кредит»

Факультета финансов и банковского
дела

Протокол от «15» сентября 2016 г.

№4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.4 «Современный стратегический анализ»

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

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки (специальности))

"Менеджмент в финансовых организациях"

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

Магистр

(квалификация)

Очная/очно-заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора: 2017

Москва, 2016 г.

Автор—составитель:

главный аналитик Управления технологических процессов АО «Сбербанк Технологии»
Смирнов А.А.

Заведующий кафедрой

«Финансы, денежное обращение и кредит» д.э.н.. проф. Хандруев А.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	28
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	30
6.1.Основная литература	30
6.2. Дополнительная литература	30
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	30
6.4. Нормативные правовые документы	30
6.5. Интернет-ресурсы	30
6.6. Иные источники	31
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	32

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.4 «Современный стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОК-1	Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	ОК-1.2	Способности применять различные методы исследований по вопросам современного стратегического анализа и управления, выносить аргументированные суждения по вопросам управления финансовыми организациями
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	ОПК-2.2	Способности применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении) ТФ Разработка и внедрение продуктов микрофинансирования	ОПК-2.2	На уровне умений: Уметь: Осуществлять сбор и анализ информации;
ОТФ Управление микрофинансовым и	ОПК-2.2	На уровне знаний: Знать: Основы и методы стратегического менеджмента;

<p>операциями в организации (подразделении) ТФ Создание и развитие организационной структуры по микрофинансовым операциям</p>		<p>На уровне умений: Уметь: Устанавливать и поддерживать внешние и внутренние коммуникации; Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений;</p> <p>На уровне навыков: Владеть навыками: Определения требований к персоналу;</p>
<p>ОТФ Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении). ТФ Методологическое сопровождение и стандартизация процессов микрофинансирования</p>	ОПК-2.2	<p>На уровне знаний: Знать: Основы стратегического менеджмента и маркетинга; Основы и методы информационно-аналитической работы;</p> <p>На уровне умений: Уметь: Устанавливать и поддерживать деловые отношения;</p> <p>На уровне навыков: Владеть навыками: Планирования системы менеджмента качества в организации;</p>
<p>ОТФ Управление процессом предоставления услуг по кредитному брокериджу ТФ Трудовые функции Стандартизация бизнес-процессов</p>	ОПК-2.2	<p>На уровне знаний: Знать: Основы стратегического менеджмента и маркетинга;</p> <p>На уровне умений: Уметь: Анализировать и выносить суждение о применимости методик анализа и оценки заемщиков для отдельных категорий клиентов;</p> <p>На уровне навыков: Владеть навыками: Планирования и организация мероприятий в области стандартизации бизнес-процессов;</p>
<p>ТФ Создание организационной структуры по обеспечению кредитного брокериджа</p>	ОПК-2.2	<p>На уровне знаний: Знать: Теорию управления организацией и управления персоналом организации; Основы риск-менеджмента.</p> <p>На уровне умений: Уметь: Определять потребности в повышении квалификации персонала подразделения по кредитному брокериджу</p> <p>На уровне навыков: Владеть навыками:</p>

		Планирования организационной структуры и направлений деятельности подразделения;
ТФ Организация аппаратно-информационного обеспечения деятельности кредитных брокеров	ОПК-2.2	На уровне знаний: Знать: Основы управления проектами;
		На уровне умений: Уметь: Разрабатывать, формулировать технические задания и управлять проектами аппаратно-информационного обеспечения деятельности;

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина (модуль) Б1.Б.4 «Современный стратегический анализ» составляет 3 зачетные единицы, т.е. 108 академических часов.

На контактную работу с преподавателем выделено 36 часов, из них 10 часов лекций и 26 часов практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 36 часов, в том числе 2 часа на контроль самостоятельной работы.

Место дисциплины в структуре ОП ВО.

Дисциплина (модуль) Б1.Б.4 «Современный стратегический анализ» (1 курс, 2 семестр) реализуется после изучения дисциплин (модулей): Б1.Б.1 «Менеджмент: эволюция управленческой мысли», Б1.Б.6 «Теория организации и организационное поведение».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен в устной форме.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего контроля успеваемости* *, промежуточно й аттестации***
	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СРС	

		Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 1. Введение в современный стратегический анализ	12	2		4		6	ПЗ, Р,Т,О
Тема 2. Инструменты стратегического анализа и диагностики	24	2		10		12	ПЗ, Р,Т,О
Тема 3. Методы анализа целей и стратегии организации	12	2		4		6	ПЗ, Р,Т
Тема 4. Реализация стратегии организации	12	2		4		6	ПЗ, Э
Тема 5. Стратегический контроллинг и эффективность стратегического менеджмента	10	2		4		4	ПЗ, Р
Контроль	2				2		
					36		
Промежуточная аттестация	36					36	Экз.
Всего:	108	10		26		72	

Очно-заочная форма обучения

Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации***
	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
		Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 1. Введение в современный стратегический анализ	12	2		4		6	ПЗ, Р,Т,О
Тема 2. Инструменты стратегического анализа и диагностики	24	2		10		12	ПЗ, Р,Т,О
Тема 3. Методы анализа целей и стратегии организации	12	2		4		6	ПЗ, Р,Т
Тема 4. Реализация стратегии организации	12	2		4		6	ПЗ, Э
Тема 5. Стратегический контроллинг и	10	2		4		4	ПЗ, Р

эффективность стратегического менеджмента							
Контроль	2				2		
					36		
Промежуточная аттестация	36					36	Экз.
Всего:	108	10		26	72		

Примечание:

*** – формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), практическое задание (ПЗ).*

**** - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.*

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Введение в современный стратегический анализ

Стратегическое мышление, системный и ситуационный подход. Стратегический анализ как этап процесса стратегического управления. Научные концепции и школы стратегий. Концепции ресурсной и рыночной ориентации стратегий. Концепция стратегических дилемм и парадоксального подхода в стратегическом управлении. Концепция EVR-конгруэнтности. Эволюция понятий стратегия и стратегическое планирование. Стратегический процесс. Модели стратегий Г. Минцберга. Уровни, виды и особенности стратегий организации. Базовые элементы модели стратегического управления. Плановая, адаптивная и предпринимательская модели стратегических решений и действий. Адаптивный и активный стиль стратегического поведения организации. Стратегии, основанные на компетенциях, динамических способностях и знаниях. Сетевые организации и стратегические партнерства. Новые постановки проблем и стратегических задач.

Эволюция типологии конкурентных стратегий. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры, особенности критериев и условия выбора. Задачи и принципы создания компаниями отличительных преимуществ.

Ключевые факторы успеха и позиционные преимущества. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Связь с источниками конкурентных преимуществ, стратегических приоритетов и конкурентных стратегий компании. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.

Тема 2. Инструменты стратегического анализа и диагностики

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики. Основные направления и этапы анализа внешней и внутренней среды компании. Качественные и количественные методы,

применяемые в стратегическом анализе и диагностике. Информационная база стратегического анализа.

Анализ особенностей внешней среды организации. Ситуационный анализ. Расширение области PEST-анализа.

Модели конкурентного анализа М. Портера: расширенной конкуренции (модель 5 сил) и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Анализ стратегических групп конкурентов: методические подходы, этапы анализа, достоинства и ограничения метода.

Концепция КФУ – факторов, наиболее значимых для развития бизнеса, будущего и успешности компании.

Исследование изменений во внешней среде организации методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Стратегическая оценка и анализ сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.

Сценарно-стратегические планы организаций. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев в сценарно-стратегическом анализе и планировании.

Организационная диагностика. Цели, задачи и основные аспекты анализа внутренней среды компании. Анализ динамики процессов развития и источников конкурентных преимуществ компании. Оценка рыночной ориентированности, стратегических ориентиров и приоритетов, реализуемых стратегических инициатив. Анализ бизнес-моделей, инновационных и операционных процессов.

Оценка компетенций, источников конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха компании. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций. Анализ структуры компетенций компании. VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала. Матрица развития корневых компетенций.

Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Оценка степени удовлетворенности акционеров.

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

Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей

ее изменения в будущем. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. Анализ «слепых зон». Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний-конкурентов.

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

Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании.

Тема 3. Методы анализа целей и стратегии организации

Стратегические цели фирмы, отражение в них интересов ее менеджеров, акционеров и работников. Виды стратегий и общие принципы их формирования. Классификация стратегий (по объекту, на который направлены; по уровню иерархии; по способу создания конкурентных преимуществ). Конкурентные стратегии (стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия оптимальных издержек, нишевая стратегия, стратегия первопроходца). Формулирование и осуществление стратегии: процессы и решения. Процессы разработки плановых и «случайных» стратегий. Критерии оценки стратегий. Концепция стейкхолдеров. SMART-анализ, MOST-анализ, GAP-анализ. Особенности установления стратегических целей для разных временных горизонтов. Система сбалансированных показателей (BSC). Стратегические карты.

Тема 4. Реализация стратегии организации

Реализация стратегии: процессы и решения. Стратегические программы и проекты, как инструмент реализации стратегий. Взаимосвязь целей, стратегий и проектов. Концепция стратегии как портфеля проектов. Основные типы программ и проектов. Программы и проекты стратегического партнерства: цели, основные задачи, критерии стратегического соответствия. Проекты государственно-частного партнерства. Программы обновления компании и проекты стратегических изменений. Дорожная карта реализации управляющей стратегии и внедрения изменений.

Тема 5. Стратегический контроллинг и эффективность стратегического менеджмента

Внутренняя и внешняя эффективность фирмы, ее связь с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами. Концепции менеджмента и маркетинга,

ориентированные на ценность (стоимость). Критерии стратегического успеха и провала. Роль основных функций, ресурсов и потенциала в увеличении ценности (стоимости) компании. Ценность компании для акционеров, ценность товаров и услуг для покупателей, общественная ценность.

Роль сценариев при разработке проекта и корректировке проектных решений, типовые задачи и используемые инструменты. Определение сроков проекта разработки и вывода на рынок нового продукта. Учет факторов неопределенности и стратегических намерений конкурента. Методы моделирования последствий реализации проекта. Учет факторов неопределенности и риска при разработке и корректировке программ и проектов.

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

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение в современный стратегический анализ	Практическое задание, устный опрос, тест, рефераты.
Тема 2. Инструменты стратегического анализа и диагностики	Практическое задание, устный опрос, тест, рефераты.
Тема 3. Методы анализа целей и стратегии организации	Практическое задание, тест, рефераты.
Тема 4. Реализация стратегии организации	Практическое задание, эссе.
Тема 5. Стратегический контроллинг и эффективность стратегического менеджмента	Практическое задание, рефераты.

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные материалы по теме 1 «Введение в современный стратегический анализ» Вопросы для написания рефератов

При выступлении рефератом необходимо представить презентацию и обосновать: актуальность темы, цель и задачу написания, обосновать выбор литературы, представить выводы и сформулировать предложения.

1. Стратегическое положение и стратегическое планирование в компании.
2. Организационные вопросы проведения сбора стратегической информации.
3. Методологические принципы стратегического анализа.

Список вопросов для устного опроса

1. Место и роль стратегического анализа, связь с другими видами экономического анализа.
2. По материалам лекций и научной литературы дайте определение понятию стратегический анализ и представьте собственное суждение о том, какой информацией необходимо владеть для проведения стратегического анализа.
3. Дайте аргументированный ответ на вопрос в чем разница адаптивного и активного стиля стратегического поведения организации.

Примеры тестов

В процессе стратегического анализа изучаются:

- значимые факторы внешней среды организации
- процесс реализации стратегии
- значимые факторы внутренней среды организации
- стратегии
- график работы подразделений организации

Практическое задание

1. Проанализируйте какие факторы для организаций из разных отраслей рассматриваются в процессе стратегического анализа.
2. Проанализируйте стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей. Для выполнения задания заполните таблицу и проанализируйте каждую позицию.

зоны превосходства	ценностные ориентиры	особенности критериев	условия выбора
--------------------	----------------------	-----------------------	----------------

3. Каким образом стратегия организации влияет на ее конкурентные преимущества? Для ответа на этот вопрос заполните таблицу и представьте собственное суждение.

Уровни стратегий организации	Виды стратегий организации	Особенности стратегий организации
------------------------------	----------------------------	-----------------------------------

Самостоятельная работа:

1. Сравните концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга.
2. Изучите пример (кейс) “Продажи мотоциклов Honda в США в 1960гг”. Что повлияло на успех компании Honda для роста продаж мотоциклов в США, сравните точку зрения на стратегию Honda, представленную консультантами BCG и менеджерами Honda.

Типовые оценочные материалы по теме 2

«Инструменты стратегического анализа и диагностики»

Вопросы для написания рефератов

При выступлении рефератом необходимо представить презентацию и обосновать:

актуальность темы, цель и задачу написания, обосновать выбор литературы, представить выводы и сформулировать предложения.

1. PEST анализ внешней среды организации.
2. Анализ привлекательности отрасли с использованием модели 5 сил Портера.
3. Анализ внутренней среды организации с использованием ресурсного подхода.
4. SWOT анализ внешней и внутренней среды организации.

Список вопросов для устного опроса

1. В чем преимущества и недостатки разных инструментов стратегического анализа?
2. Какая информация необходима для применения различных методов стратегического анализа?
3. Каким образом в стратегическом анализе используются ключевые факторы успеха (КФУ) отрасли?
4. Почему некоторые отрасли имеют большее влияние на прибыльность компаний, чем другие?

Примеры тестов

Какой из перечисленных ниже терминов не является синонимом по отношению к понятию «макροокружение»:

- фоновое окружение
- «экология фирмы»
- внешняя среда косвенного воздействия
- общая среда
- рабочая среда

Какой из перечисленных ниже терминов не является синонимом по отношению к понятию «микроокружение»:

- деловое окружение
- внешняя среда косвенного воздействия
- общая среда
- рабочая среда

Практическое задание

1. Проведите комплексный анализ привлекательности отрасли и рынка. Для выполнения задания необходимо выбрать несколько отраслей и рынков.

Оценка привлекательности отрасли	Оценка привлекательности рынка
----------------------------------	--------------------------------

2. Опишите различные виды сценариев. Дайте собственное суждение о роли и особенностях прогнозных и нормативных сценариев.

3. Исследуйте изменения во внешней среде организации методами сценарного анализа. Для исследования оцените вероятностные характеристики сценариев и временные горизонты.

Вероятностные характеристики сценариев	Временные горизонты сценариев
--	-------------------------------

4. Выберите компанию и проведите стратегическую оценку и анализ сценариев для будущего компании в соответствии со стратегиями, приоритетами и целями.

5. Выберите компанию и проведите SWOT/TOWS анализ

а. Составить список S, W, O, T факторов компании на основе анализа внутренней и внешней среды.

б. Сделать TOWS анализ по списку факторов SWOT.

в. Подготовить выводы и рекомендации по результатам TOWS анализа.

6. Выберите компанию и сделайте анализ стратегических групп конкурентов

- выделите стратегические группы конкурентов компании,

- сделайте анализ конкурентов по разным критериям сегментации, определите ближайшего конкурента в каждом сегменте.

7. Выберите компанию и сделайте оценку конкурентоспособности компании (по методу Ж.Ж.Ламбена)

- выделите ключевые факторы для оценки компании, сделайте балльные оценки факторов компании и ближайшего конкурента (тов)

- постройте графики сравнения конкурентоспособности компании и ближайшего конкурента (конкурентов)

Самостоятельная работа: Проведите GAP-анализ, составьте матрицу возможностей и угроз, определите КФУ для организаций разных отраслей.

Типовые оценочные материалы по теме 3
«Методы анализа целей и стратегии организации»
Вопросы написания рефератов

При выступлении рефератом необходимо представить презентацию и обосновать: актуальность темы, цель и задачу написания, обосновать выбор литературы, представить выводы и сформулировать предложения.

1. Процессы разработки управленческой стратегии.
2. Методы прогнозирования и моделирования: интуитивные и сценарные.
3. Конкурентные стратегии (лидерство по издержкам, стратегия дифференциации, нишевая стратегия).
4. Современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.
5. Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Примеры тестов

Расположите в правильной последовательности этапы стратегического анализа:

- выработка управляющих воздействий и формулирование альтернатив развития
- выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития
- анализ ретроспективы (прошлого)
- прогноз (оценка) перспектив
- выбор из альтернатив наилучшего варианта развития
- новые прогнозные расчеты
- анализ будущего

Практическое задание

1. Выберите для анализа фирму. Сформулируйте ее стратегические цели. Отрадите в целях фирмы интересы:

Менеджеров	Акционеров	Работников
------------	------------	------------

2. Какие виды стратегий Вы знаете? Сформулируйте принципы стратегии. Опишите процессы разработки плановых и случайных стратегий. Сформулируйте критерии оценки стратегий.

3. Проанализируйте концепцию стейкхолдеров, заполнив таблицу и пояснив в каких случаях наиболее приемлем представленный метод анализа.

SMART-анализ	MOST-анализ	GAP-анализ
--------------	-------------	------------

4. Опишите особенности установления стратегических целей для разных временных горизонтов.

5. Выберите для анализа компанию и проведите сравнительный анализ целей, стратегий, характеристик компании и ее конкурентов. Подготовьте выводы и рекомендации по результатам анализа.

6. Выберите для анализа компанию и оцените ее бизнес-портфель продуктов (текущая структура, наполнение, зрелость, направления оптимизации) с использованием матрицы БКГ (BCG), матрицы GE/McKinsey. Сформулируйте варианты продуктовой/маркетинговой стратегии с использованием матрицы Ансоффа.

Самостоятельная работа:

1. Представьте собственное суждение о постановке стратегических целей для организаций из разных отраслей.
2. Проведите комплексный анализ компании различными методами анализа:

Методы анализа внешней среды	Методы анализа внутренней среды	Методы PEST	Методы анализа поведения
------------------------------	---------------------------------	-------------	--------------------------

			конкурентов
--	--	--	-------------

3. Выберите компанию и проведите стратегический анализ издержек производства компании с помощью цепочки ценностей М.Портера, определите конкурентные преимущества компании. Проведите анализ внутренней среды и определите ключевые компетенции компании.

Типовые оценочные материалы по теме 4

«Реализация стратегии организации»

Вопросы для написания эссе

При выступлении с эссе необходимо представить презентацию и обосновать: актуальность темы, цель и задачу написания, обосновать выбор литературы, представить выводы и сформулировать предложения.

1. Общенаучные и специфические методы стратегического анализа.
2. Управление программами и проектами внедрения стратегии.
3. Методы проектирования и реализации стратегических изменений.
4. Система сбалансированных показателей (BSC).

Практическое задание

1. Обоснуйте понятие «стратегия организации» и приведите практические примеры о том какие факторы влияют на выбор той или иной стратегии предприятия. Определите взаимосвязь целей, стратегий и проектов. Проанализируйте инструменты реализации стратегий:

Стратегические программы	Проекты
--------------------------	---------

2. Проанализируйте основные типы программ и проектов:

Программы и проекты стратегического партнерства: Цели: основные задачи: критерии стратегического соответствия:	Проекты государственно-частного партнерства: цели: основные задачи: критерии стратегического соответствия:
---	---

3. Приведите примеры влияния экономических характеристик отрасли на формирование управленческой стратегии.
4. Перечислите составные элементы и пример стратегического плана компании.
5. Разработайте систему сбалансированных показателей авиакомпании.

Самостоятельная работа:

1. Выберите два предприятия из различных сфер деятельности и разработайте портфель проектов для реализации стратегии организации. Предложите программы обновления компании и проекты стратегических изменений.
2. Выберите компании из различных отраслей. Определите этап жизненный цикл отрасли,

определите этап жизненного цикла компании.

3. Выберите компанию, проведите анализ ее положения и стратегии, сформулируйте комплексную дорожную карту внедрения изменений для достижения стратегических целей.

Типовые оценочные материалы по теме 5
«Стратегический контроллинг и эффективность стратегического менеджмента»
Вопросы для написания рефератов

При выступлении с рефератом необходимо представить презентацию и обосновать: актуальность темы, цель и задачу написания, обосновать выбор литературы, представить выводы и сформулировать предложения.

1. Анализ внутренней и внешней эффективности компании.
2. Стратегическая карта контроля стратегии (цели, метрики, kpi).
3. Бенчмаркинг (benchmarking) показателей компании и ее конкурентов.
4. Оценка внутренней и внешней эффективности фирмы с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами.

Практическое задание

1. Сравните различные концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на ценность (стоимость) и сформулируйте критерии стратегического успеха и провала.
2. Приведите собственное суждение о роли основных функций ресурсов и потенциала в увеличении ценности (стоимости) компании.
3. Ценность компании и условия ее существования:

Ценность компании для акционеров	Ценность товаров и услуг для покупателей	Общественная ценность.
----------------------------------	--	------------------------

Самостоятельная работа: Разработайте стратегические решения в условиях риска и неопределенности. Для решения этой задачи необходимо проанализировать роль сценариев при разработке проекта и корректировке проектных решений, определить типовые задачи и используемые инструменты. Также для решения поставленной задачи используйте методы моделирования последствий реализации проекта с учетом факторов неопределенности и риска.

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	-----------	---

		освоения компетенции	
ОК-1	Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	ОК-1.2	Способности применять различные методы исследований по вопросам современного стратегического анализа и управления, выносить аргументированные суждения по вопросам управления финансовыми организациями
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	ОПК-2.2	Способности применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОК-1.2. Способность применять различные методы исследований по вопросам современного стратегического анализа и управления, выносить аргументированные суждения по вопросам управления финансовыми организациями.	Способность выносить аргументированные суждения по вопросам стратегического анализа и управления. Способность анализировать внешнюю среду, эффективность действующей стратегии, определять сильные и слабые стороны организации.	Выносит аргументированные суждения по вопросам стратегического анализа и управления, Комплексно анализирует внешнюю среду, эффективность действующей стратегии, определяет сильные и слабые стороны в организации, выявляет ее возможности и конкурентные преимущества.
ОПК-2.2. Способность применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с	Способность осуществлять сбор и анализ информации для разработки стратегии организации. Способность устанавливать и поддерживать деловые контакты внутри организации. Способность к перспективному мышлению.	Выносит аргументированные решения, способные убедить в правильности выбранной стратегии управления. Использует исследовательский подход в оценке внешних и внутренних ситуаций и разработке управленческих решений.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
поставленной задачей.	<p>Способность к исследовательской деятельности.</p> <p>Способность к научному и новаторскому подходу к управлению.</p> <p>Способность к формированию профессиональных установок в виде убеждений.</p> <p>Способность к исследовательскому подходу в оценке внешних и внутренних ситуаций, в разработке управленческих решений.</p> <p>Способность разрабатывать варианты управленческих решений с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий.</p>	

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине (модулю) Б1.Б.4 «Современный стратегический анализ» проводится с применением следующих методов (средств) экзамен в устной форме.

4.2.3 Типовые оценочные средства

Код и наименование этапа освоения компетенции	Результаты обучения	Оценочное средство
ОК-1.2. Способности применять различные методы исследований по вопросам современного стратегического анализа и управления, выносить аргументированные суждения по	Знание теоретических аспектов стратегического потенциала организации и методы его оценки; анализировать и сравнивать концепции стратегического позиционирования компании; выносить аргументированные суждения об адаптивном и активном стиле стратегического поведения организации.	Вопросы и билеты
	Умение выносить аргументированные суждения по вопросам стратегического анализа и управления; выстраивать стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей; определять взаимосвязь целей, стратегий и проектов.	Вопросы и билеты

вопросам управления финансовыми организациями	Владение приемами стратегического анализа, описания экономических явлений и процессов в области экономики, финансового и стратегического менеджмента, способами обработки статистических данных. Анализировать внутреннюю и внешнюю эффективности фирмы.	Вопросы и билеты
ОПК-2.2	Знание сущности, цели и задачи стратегического анализа в организации;	Вопросы и билеты
Способности применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей	Умение разрабатывать варианты управленческих решений с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий; разрабатывать стратегию организации,	Вопросы и билеты
	Владение навыками разработки стратегии организации, методами разработки и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей, объяснении полученных результатов.	Вопросы и билеты

Список вопросов для подготовки к экзамену

1. Охарактеризуйте роль стратегического анализа в успехе организации.
2. Уровни и сферы применения стратегического анализа в современных условиях.
3. Необходимость выделения стратегического конкурентного анализа в самостоятельный вид управленческого анализа.
4. Проблема идентификации объекта и предмета стратегического анализа.
5. Методы стратегического анализа.
6. Информационные источники для стратегического анализа, их достоинства и недостатки.
7. Достоинства и недостатки SWOT-анализа.
8. Сценарный анализ как метод стратегического управления.
9. Политико-правовой стратегический анализ внешней среды организации.
10. Влияние экономических факторов внешней среды на конкурентоспособность бизнеса.
11. Прогнозирование поведения конкурентов в условиях неопределенности.
12. Привлекательность отрасли и стратегические возможности организации.
13. Развитие новых компетенций и управление знаниями как источники конкурентного преимущества бизнеса.
14. Анализ стратегического потенциала организации.
15. Диагностика конкурентного преимущества и проблемы обеспечения его

устойчивости.

16. Источники конкурентного преимущества как объекты стратегического выбора.
17. Взаимосвязь и взаимовлияние стратегии, организационной структуры, философии и стиля поведения компании.
18. Среда организации как объект анализа.
19. Внешняя среда, ее структура и свойства.
20. Источники и методы сбора информации о внешней среде организации.
21. Понятие и основное содержание стратегического анализа.
22. Подходы к содержанию стратегического анализа.
23. Методы анализа макросреды: PEST-анализ.
24. Методы анализа макросреды: матрица возможностей и угроз.
25. Методы анализа микроокружения: модель 5 сил М.Портера.
26. Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала.
27. Контрольная карта сильных и слабых сторон управленческого потенциала.
28. Методы анализа внутренней среды: многофакторная диагностическая модель.
29. Методы комплексного анализа среды: SWOT- анализ.
30. Методы комплексного анализа среды: матрица взаимовлияний.
31. Методы конкурентного анализа: построение карты стратегических групп.
32. Методы конкурентного анализа: оценка конкурентной силы.
33. Определение набора стратегий в конкурентной борьбе.
34. Портфельный анализ: понятие, задачи, достоинства и недостатки.
35. Основные этапы портфельного анализа.
36. Модели конкурентного позиционирования: матрица БКГ, матрица Дженерал Электрик–Маккинзи, Ансоффа.
37. Создание стратегических альянсов как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ.
38. Стратегия диверсификации: возможности синергизма и существующие риски.
39. Диверсификация и интернационализация предпринимательской деятельности (по М.Портеру, И.Ансоффу).
40. Содержание и источники конкурентного преимущества стратегии вертикальной интеграции.
41. Использование карты стратегических групп для оценки отраслевой конкуренции.
42. Конкурентные стратегии в современном бизнесе.
43. Стратегия оптимальных издержек (А.Томпсон, М Портер).
44. Стратегии роста по отношению к производственной цепочке по Ж.Ж. Ламбену.

45. Место и роль бенчмаркинга в стратегическом управлении.
46. Содержание и условия реализации стратегии минимизации издержек.
47. Механизм действия «эффекта масштаба» и его использование в стратегическом управлении.
48. Содержание и условия реализации стратегии дифференциации.
49. Оценка рынка по модели Shell/DPM.
50. Проблема соответствия миссии и структуры организации.
51. Создание конкурентного преимущества за счет нововведений.
52. Стратегические хозяйственные зоны и центры: принципы выделения и эффективность функционирования.

Пример экзаменационного задания

Билет 1

1. Сравните различные концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на ценность (стоимость) и сформулируйте критерии стратегического успеха и провала.
2. Приведите собственное суждение о роли основных функций ресурсов и потенциала в увеличении ценности (стоимости) компании.
3. Ценность компании и условия ее существования:

Ценность компании для акционеров	Ценность товаров и услуг для покупателей	Общественная ценность.
----------------------------------	--	------------------------

Билет 2

1. Обоснуйте понятие «стратегия организации» и приведите практические примеры о том какие факторы влияют на выбор той или иной стратегии предприятия. Определите взаимосвязь целей, стратегий и проектов. Проанализируйте инструменты реализации стратегий:

Стратегические программы	Проекты
--------------------------	---------

2. Проанализируйте основные типы программ и проектов:

Программы и проекты стратегического партнерства: Цели: основные задачи: критерии стратегического соответствия:	Проекты государственно-частного партнерства: цели: основные задачи: критерии стратегического соответствия:
---	---

3. Выберите два предприятия из различных сфер деятельности и разработайте портфель проектов для реализации стратегии организации. Предложите программы обновления компании и проекты стратегических изменений.

Билет 3

1. Выберите для анализа фирму. Сформулируйте ее стратегические цели. Отрадите в целях фирмы интересы:

Менеджеров	Акционеров	Работников
------------	------------	------------

2. Какие виды стратегий Вы знаете? Сформулируйте принципы стратегии. Опишите процессы разработки плановых и случайных стратегий. Сформулируйте критерии оценки стратегий.

3. Проанализируйте концепцию стейкхолдеров, заполнив таблицу и пояснив в каких случаях наиболее приемлем представленный метод анализа.

SMART-анализ	MOST-анализ	GAP-анализ
--------------	-------------	------------

Билет 4

1. Разработайте стратегические решения в условиях риска и неопределенности. Для решения этой задачи необходимо проанализировать роль сценариев при разработке проекта и корректировке проектных решений, определить типовые задачи и используемые инструменты. Также для решения поставленной задачи используйте методы моделирования последствий реализации проекта с учетом факторов неопределенности и риска.

2. Опишите особенности установления стратегических целей для разных временных горизонтов.

3. Представьте собственное суждение о постановке стратегических целей для организаций из разных отраслей.

Билет 5

1. Проведите комплексный анализ методом анализа:

Методы анализа внешней среды	Методы анализа внутренней среды	Методы PEST	Методы анализа поведения конкурентов
------------------------------	---------------------------------	-------------	--------------------------------------

2. В чем на Ваш взгляд состоит проблема соответствия миссии и структуры организации.

3. Проанализируйте конкурентные преимущества предприятия за счет нововведений.

Билет 6

1. Проанализируйте достоинства и недостатки портфельного анализа. Сформулируйте его задачи и этапы.

2. Обоснуйте взаимосвязь и взаимовлияние стратегии, организационной структуры, философии и стиля поведения компании.

3. Содержание и условия реализации стратегии минимизации издержек.

Билет 7

1. Проведите комплексный анализ привлекательности отрасли и рынка. Для выполнения

задания необходимо выбрать несколько отраслей и рынков.

Оценка привлекательности отрасли	Оценка привлекательности рынка
----------------------------------	--------------------------------

2. Опишите различные виды сценариев. Дайте собственное суждение о роли и особенностях прогнозных и нормативных сценариев.

3. Исследуйте изменения во внешней среде организации методами сценарного анализа. Для исследования оцените вероятностные характеристики сценариев и временные горизонты.

Вероятностные характеристики сценариев	Временные горизонты сценариев
--	-------------------------------

Билет 8

1. Выберите компанию и проведите стратегическую оценку и анализ сценариев для будущего компании в соответствии со стратегиями, приоритетами и целями.
2. Проведите GAP-анализ, составьте матрицу возможностей и угроз, определите КФУ для организаций разных отраслей.
3. Обоснуйте современные подходы к содержанию стратегического анализа.

Билет 9

1. Проанализируйте какие факторы для организаций из разных отраслей рассматриваются в процессе стратегического анализа».
2. Проанализируйте стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей. Для выполнения задания заполните таблицу и проанализируйте каждую позицию.

зоны превосходства	ценностные ориентиры	особенности критериев	условия выбора
--------------------	----------------------	-----------------------	----------------

3. Каким образом стратегия организации влияет на ее конкурентные преимущества? Для ответа на этот вопрос заполните таблицу и представьте собственное суждение.

Уровни стратегий организации.	Виды стратегий организации.	Особенности стратегий организации.
-------------------------------	-----------------------------	------------------------------------

Шкала оценивания.

Оценка 5 ставится в том случае, когда обучающийся исчерпывающе знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. При устном ответе на вопросы дает правильные, сознательные и уверенные ответы, подкрепляя их своим собственным суждением. В представленных практических заданиях демонстрирует способность применять различные методы исследований по вопросам современного стратегического анализа и управления, выносит аргументированные суждения по вопросам управления финансовыми организациями. В ответе пользуется литературно правильным языком и не допускает ошибок. В процессе текущего контроля знаний участвовал в дискуссиях, защищал эссе и рефераты. В процессе промежуточной аттестации демонстрирует

способность применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей. Обучающийся способен собирать, анализировать и интерпретировать разрозненные информационные потоки, обобщать их и формулировать обоснованные выводы о перспективных методах проведения современного стратегического анализа.

Оценка 4 ставится в том случае, когда обучающийся знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. При устном ответе на вопросы дает правильные, сознательные и уверенные ответы, но не совсем исчерпывающе подкрепляя их своим собственным суждением. В представленных практических заданиях демонстрирует способность применять различные методы исследований по вопросам современного стратегического анализа и управления, но недостаточно полно выносит аргументированные суждения по вопросам управления финансовыми организациями. В ответе допускает только незначительные ошибки. Грамотно излагает материал по теме, но возможны затруднения с приведением примеров. В процессе текущего контроля знаний участвовал в дискуссиях, защищал эссе и рефераты. В процессе промежуточной аттестации демонстрирует на достаточном уровне способность применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей. Обучающийся в достаточной степени способен собирать, анализировать и интерпретировать разрозненные информационные потоки, обобщать их и формулировать обоснованные выводы о перспективных методах проведения современного стратегического анализа.

Оценка 3 ставится в том случае, когда обучающийся обнаруживает знания только базовых категорий. При применении знаний на практике испытывает некоторые затруднения. В ответе допускает ошибки при изложении материала и в построении речи, делает ошибки. В процессе текущей аттестации не участвовал в дискуссиях, не защищал эссе. В ответе допускает неточности, они недостаточно аргументированы. На низком уровне способен применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей. На низком уровне способен собирать, анализировать и интерпретировать разрозненные информационные потоки, обобщать их и формулировать обоснованные выводы о перспективных методах проведения современного стратегического анализа.

Оценка 2 ставится в том случае, когда обучающийся обнаруживает незнание большей части программного материала. В ответе допускает частные грубые ошибки. При применении знаний на практике испытывает затруднения. В практической части делает грубые ошибки. Не участвовал в дискуссиях, не защищал эссе и рефераты. Обучающийся не

способен применять новейшие результаты по проблемам исследования, разработки стратегии организации, и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей. Не способен собирать, анализировать и интерпретировать разрозненные информационные потоки, обобщать их и формулировать обоснованные выводы о перспективных методах проведения современного стратегического анализа.

4.3. Методические материалы

Критерии оценивания дискуссии

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если он дал научно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если он дал убедительный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если он дал недостаточно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не дал никакого ответа на дискуссионный вопрос.

Критерии оценивания докладов, рефератов и эссе

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если подготовлен научно обоснованный доклад на выбранную тему с анализом информации, выводами и предложениями.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если подготовлен доклад на выбранную тему в виде аналитической записки без выводов и предложений.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация на выбранную тему без обоснования выводов и предложений.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация, не соответствующая выбранной теме без выводов и предложений.

Критерии оценивания результатов тестирования

Шкала оценивания при тестировании:

«отлично» - 90-100% правильных ответов;

«хорошо» - 75-89% правильных ответов;

«удовлетворительно» - 60-74% правильных ответов;

«неудовлетворительно» - 59% и меньше правильных ответов.

При проведении тестирования, студенту запрещается пользоваться дополнительной литературой.

Критерии оценивания результатов решения типовых практических заданий

Решение практических заданий осуществляется с целью проверки уровня знаний, умений, владений, понимания студентом основных методов и законов изучаемой теории при решении конкретных практических задач, умения применять на практике полученных знаний.

Студенту объявляется условие задания, решение которой он излагает устно с аргументацией выводов.

Шкала оценивания:

«отлично» - студент ясно изложил условие задачи, решение обосновал точной ссылкой на изученный материал;

«хорошо» - студент ясно изложил условие задачи, но в обосновании решения имеются сомнения;

«удовлетворительно» - студент изложил условие задачи, но решение обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата дисциплины;

«неудовлетворительно» - студент не уяснил условие задачи, решение не обосновал.

При решении ситуационных задач разрешено пользоваться курсом лекций или учебниками.

При решении ситуационных задач разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Процедура проведения устного экзамена

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и калькуляторами. Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 20 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). При подготовке к экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору. Оценка результатов объявляется обучающимся после ответа. Экзамены проводятся в объеме рабочей программы.

Письменные экзамены проводятся в лекционных залах и аудиториях, обеспечивающих свободное размещение учебной группы (один студент за аудиторным столом). Студенты, замеченные в оказании помощи друг другу при подготовке к ответу, а также пользующиеся

неразрешенными пособиями и различного рода записями или нарушающие установленные правила поведения на экзамене, привлекаются к дисциплинарной ответственности. Удаление студента с экзамена оценивается неудовлетворительной оценкой, которая проставляется в экзаменационной ведомости.

Порядок подготовки и проведения промежуточной аттестации в форме экзамена

Действие	Сроки		
		Методика	Ответственный
Выдача вопросов к промежуточной аттестации	8 неделя семестра	На сайте Академии, на информационном стенде деканата, в Интернет- группе	Ведущий преподаватель
Консультации	В сессию	На групповой консультации по расписанию	Ведущий преподаватель
Промежуточная аттестация	В сессию	Письменно	Ведущий преподаватель
Формирование оценки	На аттестации	В соответствии с критериями и шкалой оценивания результатов освоения знаний и умений	Ведущий преподаватель

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания по выполнению рефератов

В работе должны быть изложены актуальность выбранной темы, его современное состояние, проблемы и подходы к их решению. В работе должен быть изложено авторское видение исследуемой проблемы и возможные пути ее решения. При необходимости должны быть выполнены аналитические расчеты, подтверждающие позицию автора, и раскрывающие эффективность предлагаемых решений.

Структура реферата:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание, в котором указываются названия всех разделов реферата и соответствующие номера страниц;
- 3) введение объемом 1-2 страницы;
- 4) основная часть реферата, которая может состоять из нескольких разделов и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе;

- 5) заключение, которое содержит главные выводы и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении;
- 6) приложение, включающее графики, таблицы, расчеты;
- 7) библиография (список литературы), где указывается реально использованная для написания реферата литература.

Объем реферата составляет 10-18 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа формата А4. По обеим сторонам листа оставляются поля, рекомендуется шрифт 12-14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в содержании.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии, обсуждению

При подготовке к дискуссии необходимо внимательно прочитать вопрос и подготовить аргументированные суждения по вопросам управления финансовыми организациями; в ответе использовать новейшие результаты по проблемам исследования в менеджменте, разработки стратегии организации и принятия управленческих решений в соответствии с поставленной задачей.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументированно их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных экономических категорий, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития.

Самостоятельная работа по подготовке к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации ознакомьтесь со списком представленных вопросов. Формулируйте ответ с точки зрения применения различных методов анализа данных. Ответ необходимо дать аргументированный. При ответе нужно продемонстрировать знание основных способов и методов построения эффективного управления на предприятии, дать оценку эффективности стратегического анализа и диагностики. Материалы по самостоятельной работе студентов и консультации можно получить у преподавателя.

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

6.1. Основная литература

1. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 447 с.

<https://www.biblio-online.ru/book/8C87D9E1-5A8B-4464-8AD7-C63A37723283>

6.2. Дополнительная литература

1. Генри Минцберг Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. - М.: Альпина Паблишер, 2016

<http://www.iprbookshop.ru/41430.html>

2. Айзенштат Расселл [и др.]. Курс MBA по стратегическому менеджменту М.: Альпина Паблишер, 2016 <http://www.iprbookshop.ru/436782>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не предусмотрено.

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://ecsocman.edu.ru/> (Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент)

2. www.cfin.ru (Корпоративный менеджмент)

3. www.vedomosti.ru (журнал «Ведомости»)
4. www.ko.ru (деловой ежедневник Компания)
5. www.rmh.ru (исследовательская компания Ромир)

6.6. Иные источники

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: пер. с англ. / под ред. В.Н. Фунтова. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012
2. Иванов П.В. Современный стратегический анализ. Учебное пособие. – М.: Феникс, 2014
3. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ. Учебник и практикум для магистратуры. – М.: Юрайт, 2014
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. С-Пб.: Питер, 2002
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ./ под науч.ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2008
6. Гарретт Б. Дюссож П. Стратегические альянсы. Пер. с франц., М.: ИНФРА-М, 2002
7. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость Пер. с англ. С-Пб.: Питер, 2001
8. Кэмпбелл Д., Строунхаус Дж. Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. Пер с англ. Алмазовой Н.И. М.: Издательство Проспект, 2002
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Пер. с франц. С-Пб.: Питер, 2004
10. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Пер. с англ. С-Пб, "Питер", 2000
11. Минцберг Г. Альстрэнд Б. Лэмпел Д. Школа стратегий. Пер. с англ. С-Пб.: Питер, 2000
12. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Пер. с англ. С-Пб.: Питер, 2001
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015
14. Портер М. Конкурентное преимущество. Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов по спец. и направл. «Менеджмент» / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004
16. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Пер. с англ. М.: БИНОМ, 2012

17. Хамел Г. Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Пер. с англ., М.: Олимп-Бизнес, 2014
18. Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. Пер с англ. СПб.: Питер, 2005
19. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учеб.пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2009

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

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <https://dlib.eastview.com> - East View Information Services, Inc. Коллекции электронных научных и практических журналов.
5. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.

Список учебно-лабораторного оборудования.

Аудитории оборудованы компьютером с выходом в интернет.