

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

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет инженерного менеджмента

Кафедра теории и систем отраслевого управления

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой теории и систем
отраслевого управления
Протокол от «28» августа 2017 г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.04 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль):
«Управление производственными системами»

квалификация (степень) выпускника
магистр

форма обучения
очная

Год набора - 2017

Москва, 2017 г.

Авторы–составители:

д.э.н., профессор, профессор кафедры теории и систем отраслевого управления
Минченкова О.Ю.

к.э.н., доцент, доцент кафедры теории и систем отраслевого управления Мустафина Д.М.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент
Серебренников С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	7
4.1. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ	7
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>7</i>
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости.....</i>	<i>7</i>
4.2. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ	10
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.....</i>	<i>10</i>
4.2.2. <i>Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации.....</i>	<i>11</i>
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства</i>	<i>11</i>
4.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ	12
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	14
6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	19
6.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА	19
6.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	19
6.3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	19
6.4. НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ	19
6.5. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ	19
6.6. ИНЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	19
7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....	21

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.04 «Современный стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-ОС-1	Способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач	УК-ОС-1.2	Способность определять стратегию действий на основе критического анализа и системного подхода

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

Обобщенные трудовые функции и трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК-ОС-1.2	<p><u>на уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • знает ключевые понятия, категории и инструменты стратегического управления предприятием • определяет закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне и роли стратегического управления • характеризует современные методы стратегического анализа • описывает основные результаты новейших исследований и прикладных методик стратегического планирования <p><u>на уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • распознает основные элементы системы стратегического анализа и современные методы стратегического анализа • использует методы стратегического анализа • формулирует цели и задачи проведения стратегического анализа • использует информацию, полученную в результате ситуационного анализа вариантов стратегического развития • применяет современные методы стратегического целеполагания и управления • распознает основные элементы системы стратегического анализа и современные методы стратегического анализа • определяет стратегии действий на основе критического анализа

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Место дисциплины

Дисциплина Б1.Б.04 «Современный стратегический анализ» относится к дисциплинам обязательной части образовательной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Управление производственными системами» и изучается в 3 семестре.

Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины оценивается в 3 ЗЕТ (108 академических часов/ 81 астрономический час). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится 8 академических часов (6 астрономических часов), в форме практических занятий – 16 академических часов (12 астрономических часов). На самостоятельную работу обучающихся отводится 48 академических часа (36 академических часа).

3. Содержание и структура дисциплины

№	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час/астр.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 и его роль в управлении организацией	16/ 12	2/ 1,5		4/ 3	6/ 4,5	10/ 7,5	О №1
Тема 2	Система стратегического анализа	12/ 9	2/ 1,5		2/ 1,5	4/ 3	8/ 6	ТЗ, Т №1
Тема 3	Инструменты анализа внутренней среды компании	16/ 12	2/ 1,5		4/ 3	6/ 4,5	10/ 7,5	Кейс
Тема 4	Инструменты анализа внешней среды компании	14/ 10,5	2/ 1,5		2/ 1,5	4/ 3	10/ 7,5	Э, Т №2
Тема 5	Анализ и оценка эффективности стратегического анализа	14/ 10,5			4/ 3	4/ 3	10/ 7,5	ГИЗ, РТС
Промежуточная аттестация		36/ 27						Экз
Всего:		108/ 81	8/ 6		16/ 12	24/ 18	48/ 36	

Условные обозначения: опрос(О), творческое задание (ТЗ), тестирование(Т), эссе(Э), кейс (Кейс), групповое исследовательское задание (ГИЗ), разбор типовых ситуаций(РТС), экзамен (Экз)

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический анализ и его роль в управлении организацией.

Современные тенденции развития экономических и политических процессов в мире. Стратегические проблемы развития производства с позиций больших циклов экономической активности (технологических укладов). Совместное влияние циклов экономической активности на стратегические проблемы развития производства. Стратегические проблемы развития производства с позиций малых (промышленных) циклов экономической активности. Современные стратегические проблемы развития производства в России.

Понятие, сущность стратегического менеджмента. Функции стратегической системы управления. Методы стратегического управления. Предпосылки возникновения стратегического анализа.

Тема 2. Система стратегического анализа

Возникновение и развитие стратегического менеджмента и стратегического анализа. Конкурентный анализ.

Направления и объекты стратегического анализа. Значение стратегического анализа факторов макросреды и микросреды. Виды анализа по функциям управления и по содержанию процесса управления. Система сбора стратегической информации. Обоснование стратегических планов.

Тема 3. Инструменты анализа внутренней среды компании

Методы сбора стратегической информации. Методы стратегического анализа деятельности организации. Анализ ценностной цепочки в компании. ABC-анализ в компании. GAP-анализ в компании. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с 1 применением матричной модели Boston Consulting Group. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели GE – MCKINSEY. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели И. Ансоффа.

Тема 4. Инструменты анализа внешней среды компании

Методы сбора стратегической информации. Методы стратегического анализа деятельности организации. Анализ конкуренции по модели М. Портера. Пять сил модели М. Портера. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели И. Ансоффа. Сравнительный анализ конкурентоспособности и конкурентных преимуществ – бенчмаркинга. Ключевые факторы успеха. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)

Тема 5. Анализ и оценка эффективности стратегического анализа

Диагностика системы стратегического управления. Основные проблемами системы управления стратегическим анализом. Оценка стратегии. Критерии оценки стратегии. Анализ реализации стратегии. Количественные и качественные критерии оценки. Понятие эффективности. Понятие мониторинга, контроля, управленческого учета. Анализ и оценка эффективности стратегического анализа. Анализ жизненного цикла отрасли. Анализ привлекательности отрасли с применением матричной модели Артур Д.Литл

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

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

В ходе реализации дисциплины Б1.Б.04 «Современный стратегический анализ» текущий контроль успеваемости проводится в устной и письменной формах. Используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№	Наименование тем и/или разделов	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Стратегический анализ и его роль в управлении организацией	О №1
Тема 2	Система стратегического анализа	ТЗ, Т №1
Тема 3	Инструменты анализа внутренней среды компании	Кейс
Тема 4	Инструменты анализа внешней среды компании	Э, Т №2
Тема 5	Анализ и оценка эффективности стратегического анализа	ГИЗ, РТС

Условные обозначения: опрос(О), творческое задание (ТЗ), тестирование(Т), эссе(Э), кейс (Кейс), групповое исследовательское задание (ГИЗ), разбор типовых ситуаций(РТС), экзамен (Экз)

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые вопросы по теме 1

1. В чем заключается роль стратегического анализа в управлении организацией?
2. В чем заключаются основные функции стратегического анализа?
3. Какие основные функции стратегического анализа повышают его востребованность в условиях нестабильности бизнес-среды?
4. Какими были основные предпосылки с возникновению и развитию стратегического анализа как функции стратегического менеджмента?

Типовое творческое задание по теме 2:

Выберете любую производственную организацию. Подготовьте аналитическую записку, раскрыв следующие аспекты деятельности компании:

1. Объекты системы стратегического управления
2. Используемые методы стратегического анализа деятельности организации.
3. Методы анализа, идентификации и оценки факторов риска.
4. Основные проблемы системы управления стратегическим анализом.

Типовые тестовые вопросы по теме 2:

Укажите не менее 2 вариантов ответов.

1. Стратегический анализ как этап процесса стратегического планирования включает
 - А. анализ целей организации
 - В. портфельный анализ продукции
 - С. анализ ресурсного потенциала предприятия
 - Д. анализ внешней деловой окружающей среды
2. Система управления стратегическими задачами подразумевает собой совокупность
 - А. мероприятий по своевременному и быстрому реагированию на изменения
 - В. мероприятий по раннему выявлению неожиданных изменений как внутри организации, так и вне ее
 - С. программ очередности действий
 - Д. мероприятий по вовлечению капиталов
3. К основным этапам процесса выбора стратегии организации относятся

- A. проведение анализа портфеля продукции
- B. контроль реализации стратегии
- C. определение текущей стратегии
- D. мониторинг выполнения стратегии

Типовой кейс по теме 3:

Кейс «МебельСтайл»

Фирма «МебельСтайл» занимается производством корпусной мебельной продукции. В продуктовой линейке фирмы – прихожие, стенки, кухонные гарнитуры, детские. В начале своей деятельности фирма занималась только офисной мебелью, со временем деятельность предприятия расширилась, в производстве появились новые продукты, хотя это не обеспечило достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный в фирму капитал. Стратегический анализ внешней среды фирмы и портфельный анализ, проведенные аналитиками, показали, что для укрепления своих позиций на рынке предприятие должно развивать новые продукты. Исходя из этого, руководство фирмы принимает решение о расширении ассортимента продукции и производстве мягкой мебели. Планируется, что мягкая мебель будет производиться с использованием современных технологий, хотя на данном этапе производство не обеспечено собственными патентными разработками. Цена новой мебели будет соответственно значительно выше, чем на аналогичный товар другой марки. Помимо этого, в настоящий момент у предприятия практически нет рекламы о выходе нового продукта. Тем не менее перспективный анализ оптимистичен, и руководство фирмы рассчитывает на успешные результаты от реализации этого проекта.

1. Укажите слабые и сильные стороны организации при выходе нового продукта на рынок.
2. Определите и проанализируйте основные барьеры вхождения в новую отрасль для фирмы «МебельСтайл»

Типовые темы эссе по теме 4:

Тема 1: Влияние информационного фактора на конкурентную среду организации.

Тема 2: Влияние технологических факторов на конкурентную среду организации.

Типовые тестовые вопросы по теме 4:

Укажите не менее 2 вариантов ответов.

1. В анализе общего внешнего окружения предприятия (макросреды) исследуются _____ факторы
 - A. конкурентные
 - B. отраслевые
 - C. экономические
 - D. социальные
2. При исследовании внешней среды в рамках анализа мезосреды предприятия изучаются
 - A. потребители
 - B. отрасль
 - C. поставщики
 - D. государство
3. В соответствии с подходом М. Портера в стратегическом анализе отрасли степень активной конкуренции зависит от таких факторов, как ...
 - A. Политика государства
 - B. Темпы роста отрасли
 - C. Число конкурентов
 - D. Развитие технологий

Типовое групповое задание по теме 5

Групповое исследовательское задание:

Для выполнения исследовательского задания формируются по 3-4 человека. Обучающиеся принимают участие в любом по выбору отраслевом научном коммуникативном мероприятии (научно, научно-практической конференции, тренинге, мастер-классе, круглом столе и т.д.), в рамках которого посещают различные секции, установочные лекции, панельные дискуссии и т.д.

В процессе сбора материала для отчета обучающиеся могут выбрать одно из направлений, по которому будет проведен анализ полученной информации:

- Современные тенденции внедрения методов стратегического управления на промышленных предприятиях.
- Стратегические исследования в России в различных областях (по выбору обучающихся).
- Актуальные проблемы стратегических коммуникаций в практике производственных компаний.
- Российский и зарубежный опыт стратегической деятельности производственных компаний.

По результатам посещения подготавливается письменный отчет. Объем отчета составляет 3-5 страниц. В Приложении к работе обучающийся должен привести копии документов, изученных в процессе участия в мероприятии, а также таблицы, рисунки и другой иллюстративный материал. Отчет должен содержать:

1. Выбранное для анализа направление самостоятельной работы по отчету, проблема исследования.
2. Основные проанализированные материалы исследования (перечень).
3. Краткий анализ комплекта собранных информационных материалов с мероприятия (слайды, презентации, фотографии, тезисы докладчиков, примеры кейсов, таблицы, рисунки и т.д.).
4. Методы сбора информации, использованные при написании отчета о мероприятии.
5. Итоги отчета, выводы и рекомендации, трудности подготовки.

Проект отчета представляется в виде устной 7-10 минутной презентации, в которой участвуют представители группы. В вопросно-ответной части презентации обязательно участвует вся группа.

Типовые ситуации для разбора по теме 5:

Определите тип стратегии:

1. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.
2. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.
3. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

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 освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-ОС-1	Способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач	УК-ОС-1.2	Способность определять стратегию действий на основе критического анализа и системного подхода

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-ОС-1.2	<ul style="list-style-type: none"> определяет стратегии действий на основе критического анализа информации, содержащейся в различных источниках анализирует и оценивает систему стратегического анализа организации, предлагает пути повышения эффективности функционирования системы 	<ul style="list-style-type: none"> продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом стратегического анализа указаны все необходимые в описываемой ситуации инструментальные средства для проведения качественного и количественного стратегического анализа на высоком профессиональном уровне интерпретированы полученные в процессе анализа результаты с учетом всех особенностей, выявленных в процессе критического анализа, определена стратегия действий выявлены объекты и субъекты стратегического анализа в компании, определены их особенности и функционал, предложены пути повышения эффективности функционирования системы

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

По дисциплине Б1.Б.04 «Современный стратегический анализ» учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в письменной форме и подразумевает решение кейса и ответ на теоретические вопросы.

Все задания в билете направлены на проверку качества освоения компетенции УК-ОС-1.2.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Типовой вариант билета

Билет 1

1. Дайте развернутый ответ на вопрос: «Методы стратегического анализа деятельности организации». Рекомендуемый объем: не более 200 слов.
2. Определите тип стратегии:

«Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров»

3. Ознакомьтесь с текстом кейса. Дайте ответы на вопросы.

Кейс «Полиграф»

Фирма «Полиграф» занимается производством полиграфической продукции. Продукция реализуется более, чем в 13 регионов России. Компания заинтересована в высоком качестве производимой продукции и своевременном реагировании на любые изменения потребностей рынка. Рынок полиграфической продукции динамично развивается: появляются новые конкуренты; «аутсайдеры» покидают рынок; совершенствуются технологии производства продукции; возникают новые сферы применения продукции и сегменты рынка; быстро меняются потребительские предпочтения. Служба маркетинга компании отслеживает поведение значимых конкурентов организации, новых тенденций в полиграфической «модели». С помощью крупного маркетингового агентства, работающего с компанией на подрядных условиях, фирма «Полиграф» регулярно получает информацию о потребительских предпочтениях по итогам массовых опросов и промо-акций. За последние 5 лет масштабы деятельности компании значительно возросли, в связи с чем был расширен штат экономической службы, формирующей планы поступления и расходования средств компании с ориентацией на обеспечение ее финансовой устойчивости и платежеспособности в долгосрочной перспективе. Владельцы компании, физические лица заинтересованы в развитии бизнеса и росте его рыночной стоимости.

- А. Какая функциональная стратегия позволит экономической службе компании «Полиграф» сформировать и определить оптимальное использование денежных средств организации для достижения целей функционирования и развития? Обоснуйте свое мнение.
- В. Какие задачи решаются в ходе обоснования и разработки маркетинговой стратегии?
- С. Что вы можете сказать о системе стратегического анализа в компании «Полиграф»?

4.3. Методические материалы

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.Б.04 «Современный стратегический анализ» проводится в виде письменного ответа студента на вопросы билета.

Каждый билет состоит из 3 заданий в форме кейсов. Первое задание билета предполагает на заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов письменный ответ на вопрос. Второе задания билета предполагают анализ и последующую классификацию студентом стратегий, предложенных в бизнес-ситуации. Третье задание билета предполагает анализ кейса и выработку управленческого решения по развитию стратегического управления в компании.

На выполнение заданий студенту отводится 90 минут. После проверки преподавателем ответов(решений) на каждое задание студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы по темам курса.

Шкала оценивания для промежуточной аттестации:

Оценка	Требования к знаниям
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none">1. указаны все необходимые в описываемой ситуации инструментальные средства для проведения качественного и количественного стратегического анализа2. на высоком профессиональном уровне интерпретированы полученные в процессе анализа результаты3. с учетом всех особенностей, выявленных в процессе критического анализа, определена стратегия действий4. выявлены объекты и субъекты стратегического анализа в компании, определены их особенности и функционал, предложены пути повышения эффективности функционирования системы5. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none">1. указаны не все необходимые в описываемой ситуации инструментальные средства для проведения качественного и количественного стратегического анализа2. не все полученные в процессе стратегического анализа результаты корректно интерпретированы3. с учетом всех особенностей, выявленных в процессе критического анализа, определена стратегия действий4. выявлены объекты и субъекты стратегического анализа в компании, определены их особенности и функционал, предложены пути повышения эффективности функционирования системы5. продемонстрировано хорошее знание изученного материала и владение категориальным аппаратом
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none">1. указаны не все необходимые в описываемой ситуации инструментальные средства для проведения

	<p>качественного и количественного стратегического анализа</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. не все полученные в процессе стратегического анализа результаты корректно интерпретированы 3. не корректно определена стратегия действий на основе проведенного критического анализа 4. указаны, но не охарактеризованы основные элементы системы стратегического анализа 5. продемонстрировано удовлетворительное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом
«не удовлетворительно»	<p>Оценка «не удовлетворительно» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. не указаны необходимые в описываемой ситуации инструментальные средства для проведения качественного и количественного стратегического анализа 2. не сформулированы цели и задачи проведения стратегического анализа 3. не указаны основные элементы системы стратегического анализа и современные методы стратегического анализа 4. не корректно определена стратегия действий на основе проведенного критического анализа 5. продемонстрировано удовлетворительное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Процесс обучения по дисциплине Б1.Б.04 «Современный стратегический анализ» включает следующие основные виды занятий:

1. лекции;
2. практические занятия;
3. самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают объекты стратегического управления, подходы к проведению стратегического анализа, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: выполнение критических заданий, тестирований, разбор типовых ситуаций.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. законспектируйте главы из основных источников литературы, соответствующие изучаемой теме;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе дополнительной литературы по учебной дисциплине по отдельным темам учебной программы. При изучении дисциплины предусматривается обеспечение гармоничной взаимосвязи между аудиторной и самостоятельной работой студентов, для чего в рамках курса предлагается набор активных и интерактивных методов занятий в развитие сюжетов, рассмотренных в рамках лекций и практических занятий.

Методические материалы к контролю по теме №1.

При подготовке к занятиям по теме «Стратегический анализ и его роль в управлении организации» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 1 и книге Ополченовой Е.В. «Современный стратегический анализ» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с функциями стратегической системы управления.

Текущий контроль по теме «Стратегический анализ и его роль в управлении организации» проводится в форме устного опроса. Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного изложения изученного материала.

При оценке ответов в рамках в первую очередь учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом).

Шкала оценивания для устного опроса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом 2. дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата

Методические материалы к контролю по теме №2.

При подготовке к занятиям по теме «Система стратегического анализа» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 2 и книге Ополченовой Е.В. «Современный стратегический анализ» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных со сбором и анализом информации внутри компании для дальнейших стратегических решений.

Текущий контроль по теме «Система стратегического анализа» осуществляется в двух формах: тестирование и выполнение творческого задания.

Выполнение творческого задания способствует формированию более глубокого понимания целей и задач системного анализа в организации. Задание выполняется студентами самостоятельно и сдается на проверку в указанный срок. На выполнение задания отводится 1 неделя

Шкала оценивания для творческого задания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. определены и охарактеризованы объекты системы стратегического управления 2. выявлены используемые организацией методы стратегического анализа, а также идентификации и оценки факторов риска 3. выявлены и проанализированы проблемы системы управления стратегическим анализом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> 1. задание выполнено не в полном объеме 2. определены, но не охарактеризованы объекты системы стратегического управления 3. выявлены не все используемые организацией методы стратегического анализа 4. частично выявлены, но не проанализированы проблемы системы управления стратегическим анализом.

В каждом вопросе тестирования предлагается 4-5 вариантов ответа. Обучающемуся следует выбрать не менее 2 правильных ответов.

Шкала оценивания для тестирования

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы менее, чем на 70% вопросов

Методические материалы к контролю по теме №3.

При подготовке к занятиям по теме «Инструменты анализа внутренней среды компании» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 3 и книге Панова А.И. «Стратегический менеджмент.» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с особенностями использования различных инструментов стратегического анализа.

Текущий контроль по теме «Инструменты анализа внутренней среды компании» осуществляется в виде проверки решения кейса. Задание выполняется студентами в группах по 2-3 человека самостоятельно и предполагает презентацию и защиту результатов в аудитории.

Шкала оценивания для кейса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. указаны слабые и сильные стороны организации при нового продукта на рынок 2. определены и проанализированы основные барьеры вхождения в новых отраслях
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> 1. указаны не все слабые и сильные стороны организации при нового продукта на рынок 2. определены, но не проанализированы основные барьеры вхождения в новых отраслях

Методические материалы к контролю по теме №4.

При подготовке к занятиям по теме «Инструменты анализа внешней среды компании» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 4 и книге Курлыковой А.В. «Стратегический менеджмент» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных со сравнительным анализом конкурентоспособности и конкурентных преимуществ – бенчмаркинга.

Текущий контроль по теме «Инструменты анализа внешней среды компании» проводится в двух формах: эссе и тестирование.

Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Обучающимся задают эссе на темы, которые можно рассматривать с разных сторон. Окончательная позиция, высказанная в эссе, может быть комбинацией или синтезом самых веских доказательств разных точек зрения. Ожидается, что студент:

- определит теоретические основы для разных точек зрения, научится их сравнивать и противопоставлять;

- критически оценит доказательную базу для различных взглядов и теорий;
- сведет воедино критические суждения и подготовит заключение, которое представит собственную позицию, основанную на доказательной базе.

Эссе выполняется по одной из предложенных тем. Объем готовой работы не должен превышать 1000 знаков. На выполнение задания студентам отводится 2 недели.

Шкала оценивания для эссе

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным 2. четко высказана собственная позиция по данному вопросу 3. приведены доводы, четко связанные друг с другом и расположенные в логическом порядке 4. использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> 1. не сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным 2. не высказано собственная позиция по данному вопросу 3. приведены доводы, четко не связанные друг с другом 4. не использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации

В каждом вопросе тестирования предлагается 4-5 вариантов ответа. Обучающемуся следует выбрать не менее 2 правильных ответов.

Шкала оценивания для тестирования

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на 70% и более вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы менее, чем на 70% вопросов

Методические материалы к контролю по теме №5

При подготовке к занятиям по теме «Анализ и оценка эффективности стратегического анализа» студенту необходимо обратиться к конспектам лекции 5 и книге Василенко С.В. «Эффектная и эффективная презентация» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с диагностикой системы стратегического управления.

Текущий контроль по теме «Анализ и оценка эффективности стратегического анализа» осуществляется в двух формах: выполнение группового исследовательского задания и разбор типовых ситуаций.

Групповое задание выдается в начале семестра.

Шкала оценивания для группового исследовательского задания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом <ol style="list-style-type: none"> 1. посещено мероприятие, соответствующее предъявленным в задании характеристикам

	2. проанализированы предоставленные организаторами материалы 3. подготовлен отчет соответствующий выбранной теме исследования
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом 1. посещено мероприятие, не соответствующее предъявленным в задании характеристикам 2. не проанализированы предоставленные организаторами материалы 3. не подготовлен отчет соответствующий выбранной теме исследования

Второй формой текущего контроля по теме «Анализ и оценка эффективности стратегического анализа» является разбор типовых ситуаций.

Шкала оценивания для разбора типовых ситуаций

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студент принимает активное участие в обсуждении ситуаций и предлагает разумные варианты ответа
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если студент не участвует в разборе предложенных типовых ситуаций

Подготовка к промежуточной аттестации

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

1. программой дисциплины;
2. перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
3. тематическими планами лекций, семинарских занятий;
4. контрольными мероприятиями;
5. учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
6. электронными ресурсами;
7. типовым вариантом задания к промежуточной аттестации.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

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

6.1. Основная литература

1. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.В. Ополченова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. — 112 с. — 978-5-98699-187-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51871.html>
2. Панов А.И. Стратегический менеджмент. ЮНИТИ-ДАНА, 2012. <http://www.iprbookshop.ru/8582>
3. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.В. Курлыкова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — 978-5-7410-1367-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61410.html>

6.2. Дополнительная литература

1. Гусев А.А. Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений: Монография. – М.: Инфра-М, РИОР Серия - Научная мысль, 2015.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб: Питер, 2014. - 560 с. Серия: Классика МВА
3. Илышева Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью. Финансы и статистика, 2014. <http://www.iprbookshop.ru/18860>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
2. Лучшие идеи мастеров управления изменениями Джозеф Г.Бойетт, Джимми Т.Бойетт.

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.google.com / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант
12. www.economist.com/ - журнал The Economist
13. www.ft.com / - газета The Financial Times
14. www.forbes.com/management / - Новости бизнеса (менеджмент)
15. www.management.about.com / - Управление и лидерство
16. www.rbc.ru / - Деловые новости
17. www.kommersant.ru / - газета Коммерсантъ
18. www.vedomosti.ru / - газета Ведомости

6.6. Иные источники

1. Д.Кэмпбел, Дж.Стоунхаус, Б.Хьюстон. Стратегический менеджмент. М.:

ООО«Издательство ПРОСПЕКТ», 2003

2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер, с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998

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

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

- [Bloomberg](#)
- [EBSCO Publishing](#)
- [eLIBRARY.RU](#)
- [Emerging Markets Information Service](#)
- [Google Scholar \(Google Академия\)](#)
- [IMF eLibrary](#)
- [JSTOR](#)
- [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
- [OECD iLibrary](#)
- [Oxford Handbooks Online](#)
- [Polpred.com Обзор СМИ](#)
- [Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
- [SCOPUS](#)
- [Web of Science](#)
- [Wiley Online Library](#)
- [World Bank Elibrary](#)
- [Архивы научных журналов NEICON](#)
- [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
- [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
- [ЭБС Издательства "Лань"](#)
- [ЭБС Юрайт](#)
- [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)