

УТВЕРЖДАЮ  
 Декан факультета

\_\_\_\_\_ Шматко А.Д.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление/специальность подготовки	38.04.02 Менеджмент
Специализация/профиль/программа подготовки	Иностранные языки и межкультурная коммуникация в сфере менеджмента
Уровень высшего образования	Магистратура
Форма обучения	Очная
Факультет	Р Международного промышленного менеджмента и коммуникации
Выпускающая кафедра	Р1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ
Кафедра-разработчик рабочей программы	Р1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

КУРС	СЕМЕСТР	ОБЩАЯ ТРУДОЁМКОСТЬ (ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦ)	ЧАСЫ (по наличию видов занятий)									ВИД ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ
			ОБЩАЯ ТРУДОЁМКОСТЬ	АУДИТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ				САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА				
				ВСЕГО	ЛЕКЦИИ	ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ	ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	ВСЕГО	КУРСОВОЙ ПРОЕКТ	КУРСОВАЯ РАБОТА	ДРУГИЕ ВИДЫ САМОСТ. РАБОТЫ	
6	11	5	180	34	17	0	17	146	0	0	146	ЭКЗ.

*ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА СОСТАВЛЕНА В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ФЕДЕРАЛЬНОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (ФГОС ВО)**

**38.04.02 Менеджмент**

год набора группы: 2025

Программу составил:

Кафедра Р1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ  
Волкова Анастасия Анатольевна, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Программа рассмотрена  
на заседании кафедры-разработчика  
рабочей программы **Р1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Заведующий кафедрой Шматко А.Д., д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_

Программа рассмотрена  
на заседании выпускающей кафедры

**Р1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Заведующий кафедрой Шматко А.Д., д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

### **Разделы рабочей программы**

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО
3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
4. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Приложения к рабочей программе дисциплины**

- Приложение 1. Аннотация рабочей программы
- Приложение 2. Технологии и формы обучения
- Приложение 3. Фонды оценочных средств

# 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

УК-1 — Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

ОПК-1 — Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ОПК-2 — Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач

Формированию компетенций служит достижение следующих результатов образования:

## УК-1

*знания:*

-обстоятельства, при которых фирма сожжет создавать конкурентное преимущество перед соперниками;

-как способность к реагированию и инновациям могут создавать конкурентное преимущество;

-многонациональные стратегии: глобализация и национальная дифференциация;

*умения:*

-различать два основных типа конкурентного преимущества: по издержкам и дифференциации ;

-применять анализ конкурентного преимущества для оценки бизнес-стратегии;

-проводить все стадии анализа рыночной сегментации: определение переменных, построение матрицы, анализ привлекательности сегмента, определение факторов успеха в сегменте, выбор широты охвата сегментов;

*навыки:*

-навыками вовлечения в процесс разработки стратегических управленческих решений, их реализации широкого круга работников организации;

-навыками стратегического управленческого анализа для некоммерческих организаций.

## ОПК-1

*знания:*

-значение стратегии для бизнеса, роль ценностей, видения и миссии компании;

-роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии;

-принципы формирования организационной структуры;

*умения:*

-формулировать миссию и видение компании;

-применять анализ отраслевой структуры для прогнозирования прибыльности отрасли;

-выявлять факторы динамики конкуренции;

-использовать результаты анализа конкурентов и анализа сегментации для формулировки стратегии;

*навыки:*

-владеть навыками анализа конкурентов и анализа сегментации рынка;

-владеть навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей компании для обеспечения устойчивого стратегического преимущества;

-владеть навыками анализа конкурентного преимущества в международном контексте.

## ОПК-2

*знания:*

-детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция;

-методики анализа привлекательности отрасли, в том числе модель пяти конкурентных сил Портера;

-методику анализа отраслевой структуры;

-методику анализа конкурентов и анализа сегментации рынка, особенности вертикальной сегментации;

-методику стратегического группового анализа;

*умения:*

-определять принадлежность компании к стратегической группе при стратегическом позиционировании;

-идентифицировать и оценивать ресурсы фирмы;

-использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны фирмы и защищающие ее от внутренних слабостей;

*навыки:*

- навыками анализа стратегических проблем развития производства, структуры промышленности;
- навыками анализа конкурентных сил отрасли, ее движущих сил;
- навыками формирования миссии, стратегических целей и стратегии организации;
- навыками оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования, определения приоритетных направлений развития организации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

Дисциплина **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ** является дисциплиной **обязательной части блока 1** программы подготовки по направлению *38.04.02 Менеджмент*.

Содержание дисциплины является логическим продолжением дисциплин: **ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**.

Содержание дисциплины является основой для освоения дисциплин: **ПОДГОТОВКА К ПРОЦЕДУРЕ ЗАЩИТЫ И ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**.

Предварительные компетенции, сформированные у обучающегося до начала изучения дисциплины:

- ОПК-4 — Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
- УК-2 — Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
- УК-6 — Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 з.е., 180 ч.

#### 3.1. Содержание (дидактика) дисциплины

КУРС	СЕМЕСТР	Наименование разделов и дидактических единиц	ВСЕГО	Аудиторные занятия в контактной форме			Самостоятельная работа студентов	Формируемая компетенция, %		
				ВСЕГО	Лекции	Практические занятия		УК-1	ОПК-1	ОПК-2
6	11	<b>Раздел 1. Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования.</b> Лекция 1 Понятие внешней и внутренней среды, факторы определяющие деятельность предприятия. Лекция 2 Основные задачи стратегического менеджмента.	18	8	4	4	10	15	15	15
6	11	<b>Раздел 2. Анализ макроокружения.</b> Лекция 3 Основные этапы анализа макросреды. Лекция 4 Качественные и количественные методики анализа макросреды.	24	4	2	2	20	15	15	15
6	11	<b>Раздел 3. Отраслевой и конкурентный анализ.</b> Лекция 5 Анализ возможных конкурентных стратегий. Лекция 6 Основные подходы к разработке плана стратегического анализа.	32	6	3	3	26	15	15	15
6	11	<b>Раздел 4. Анализ микроокружения.</b> Лекция 7 Стратегический аудит. Лекция 8 Портфельный анализ и эталонные типы стратегий.	34	4	2	2	30	15	15	15
6	11	<b>Раздел 5. Анализ внешней и внутренней среды.</b> Лекция 9 Специфика стратегического анализа подсистем экономического субъекта. Лекция 10 Анализ стратегических альтернатив.	34	4	2	2	30	20	20	20
6	11	<b>Раздел 6. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.</b> Комплексный анализ внешней и внутренней среды.	38	8	4	4	30	20	20	20
<b>Всего за 11 семестр</b>			180	34	17	17	146	100	100	100
<b>Всего по дисциплине</b>			180	34	17	17	146	100	100	100

#### 3.2. Аудиторный практикум

№ п/п	Номер и наименование раздела дисциплины	Тема практического занятия	Объем, ауд. часов
1	Раздел 1. Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования.	Раздел 1 Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования Понятие стратегии. Современный контекст разработки стратегии. Понятие стратегического менеджмента. Основные задачи стратегического менеджмента. Пирамида стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического менеджмента. Понятие внешней и внутренней среды, факторы определяющие деятельность предприятия	4
2	Раздел 2. Анализ макроокружения.	Раздел 2 Анализ макроокружения Факторы макроокружения предприятия . Сканирование окружающей среды. Мониторинг отдельных трендов. Проектирование будущего направления изменений. Оценивание изменений. Качественные и количественные методики. Связь анализа макросреды с видением будущего. Роль мировоззрения при анализе макросреды.	2
3	Раздел 3. Отраслевой и конкурентный анализ.	Раздел 3 Отраслевой и конкурентный анализ Основные типы стратегий по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциации, сосредоточение (фокусирование). Условия осуществления стратегий по М. Портеру. Основные стратегии диверсифицированных компаний. Конкурентная стратегия в новых отраслях. Конкурентная стратегия на этапе перехода к зрелости. Конкурентная стратегия на этапе спада. Слияния и поглощения. Стратегические союзы. Внутренне развитие. Изъятие капиталовложений. Особенности анализа различных типов стратегий.	3
4	Раздел 4. Анализ микроокружения.	Раздел 4 Анализ микроокружения Факторы микроокружения предприятия Основные экономические субъекты. Кооперация и индивидуализм. Выигрыши кооперации с позиций теории сравнительных преимуществ Рикардо. Формы экономической кооперации. Общая теория контрактов. Теория сетевого капитализма. Анализ стратегических факторов. Стратегические альтернативы. Рекомендации. Реализация стратегии. Эталонные типы стратегий,	2

		ситуации, в которых они применяются и особенность их стратегического анализа.	
5	Раздел 5. Анализ внешней и внутренней среды.	Раздел 5 Анализ внешней и внутренней среды Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам	2
6	Раздел 6. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.	Раздел 6 Комплексный анализ внешней и внутренней среды Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам.	4
<b>Всего за 11 семестр</b>			<b>17</b>

### 3.3. Самостоятельная работа студента (СРС)

№ п/п	Номер и наименование раздела дисциплины	Содержание учебного задания	Объем, часов
1	Раздел 1. Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования.	Раздел 1. Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам	10
2	Раздел 2. Анализ макроокружения.	Раздел 2 Анализ макроокружения Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение письменных домашних заданий, выступлениям, докладам рефератам.	20
3	Раздел 3. Отраслевой и конкурентный анализ.	Раздел 3 Отраслевой и конкурентный анализ Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам	26
4	Раздел 4. Анализ микроокружения.	Раздел 4 Анализ микроокружения Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение письменных домашних заданий выступлениям, докладам, рефератам.	30
5	Раздел 5. Анализ внешней и внутренней среды.	Раздел 5 Анализ внешней и внутренней среды Методы и приемы анализа внешней и внутренней среды Аналитические подходы к идентификации альтернатив. Родовые корпоративные стратегии. Глобальные стратеги. Инновационные альтернативы. Стратегии сотрудничества. Организационные процессы, помогающие в генерировании альтернатив.	30
6	Раздел 6. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.	Раздел 5 Анализ внешней и внутренней среды Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам	30
<b>Всего за 11 семестр</b>			<b>146</b>

## 4. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

СЕМЕСТР	НЕДЕЛИ СЕМЕСТРА																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>11</b>					ТекК	ДР			ТекК	ДР					Вопр. Экз	ДР	

Условные обозначения:

- ДР – диагностическая работа;
- ТекК – вопросы для текущего контроля;
- Вопр. Экз – вопросы к экзамену.

**Текущий контроль успеваемости** студентов проводится в дискретные временные интервалы в следующих формах:

- диагностическая работа;
- вопросы для текущего контроля;
- вопросы к экзамену.

**Промежуточная аттестация** проводится в формах:

- экзамен.

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Основная литература по дисциплине:

1. Н. А. Казакова. . Современный стратегический анализ. Москва: Юрайт, 2021, эл. рес.
2. Н. П. Реброва. . Маркетинг. Москва: Юрайт, 2022, эл. рес.
3. Н. П. Реброва. . Стратегический маркетинг. Москва: Юрайт, 2021, эл. рес.

### 5.2. Дополнительная литература по дисциплине:

не требуется.

### 5.3. Периодические издания:

1. Автоматизация процессов управления.

### 5.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины, электронные библиотечные системы:

не требуется.

### Современные профессиональные базы данных:

1. <https://rusneb.ru> – Национальная электронная библиотека (НЭБ);
2. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «Киберленинка»;  
<http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library> - Полнотекстовая электронная библиотека Российского фонда фундаментальных исследований.

### Информационные справочные системы:

1. Техэксперт – Информационный портал технического регулирования: Нормы, правила, стандарты РФ;
2. [http://library.voenmeh.ru/jirbis2/index.php?option=com\\_irbis&view=irbis&Itemid=457](http://library.voenmeh.ru/jirbis2/index.php?option=com_irbis&view=irbis&Itemid=457) - БД ГОСТов собственной генерации БГТУ "ВОЕНМЕХ" им. Д. Ф. Устинова;
3. <http://www.consultant.ru/>- КонсультантПлюс- информационный портал правовой информации.

### 5.5. Программное обеспечение:

не требуется.

### 5.6. Информационные технологии:

взаимодействие с обучающимися посредством ЭИОС Moodle БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова.

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Лекционные занятия:**

специализированные требования по оборудованию отсутствуют; аудитория с посадочными местами по количеству студентов; доска.

### **6.2. Практические занятия:**

1. Проектор.

### **6.3. Прочее:**

1. рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет;
2. рабочие места студентов, оснащенные компьютерами с доступом в Интернет, предназначенные для работы в электронной образовательной среде.

### Аннотация рабочей программы

Дисциплина **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ** является дисциплиной **обязательной части блока 1** программы подготовки по направлению *38.04.02 Менеджмент*. Дисциплина реализуется на факультете *Р* Международного промышленного менеджмента и коммуникации БГТУ "ВОЕНМЕХ" им. Д.Ф. Устинова кафедрой *Р1* МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ.

Дисциплина нацелена на формирование *компетенций*:

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с формированием знаний, необходимых для оптимизации выбора и реализации эффективных проектов, направленных на достижение стратегических задач организации, получение систематизированного представления о сущности изменений, их предпосылках, значении для развития организации, методах и технологиях управления процессом перемен.

Программой дисциплины предусмотрены следующие **виды контроля**:

**Текущий контроль успеваемости** студентов проводится в дискретные временные интервалы в следующих формах:

- диагностическая работа;
- вопросы для текущего контроля;
- вопросы к экзамену.

**Промежуточная аттестация** проводится в формах:

- экзамен.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 з.е., **180 ч**. Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия (**17 ч.**), практические занятия (**17 ч.**), самостоятельная работа студента (**146 ч**).

## ТЕХНОЛОГИИ И ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

### Рекомендации по освоению дисциплины для студента

Трудоемкость освоения дисциплины составляет 180 ч., из них 34 ч. аудиторных занятий, и 146 ч., отведенных на самостоятельную работу студента.

Рекомендации по распределению учебного времени по видам самостоятельной работы и разделам дисциплины приведены в таблице.

Контроль освоения дисциплины производится в соответствии с Положением о текущем, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Формы контроля и критерии оценивания приведены в приложении 3 к Рабочей программе.

Наименование работы	Рекомендуемая литература	Трудоемкость, час.
<b>Раздел 1. Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования.</b>		
Раздел 1. Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам	Н. А. Казакова. . Современный стратегический анализ: Москва: Юрайт, 2021 (1) Н. П. Реброва. . Маркетинг: Москва: Юрайт, 2022 (1)	10
Итого по разделу 1		10
<b>Раздел 2. Анализ макроокружения.</b>		
Раздел 2 Анализ макроокружения Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение письменных домашних заданий, выступлениям, докладам рефератам.	Н. П. Реброва. . Маркетинг: Москва: Юрайт, 2022 (1) Н. А. Казакова. . Современный стратегический анализ: Москва: Юрайт, 2021 (1)	20
Итого по разделу 2		20
<b>Раздел 3. Отраслевой и конкурентный анализ.</b>		
Раздел 3 Отраслевой и конкурентный анализ Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам	Н. А. Казакова. . Современный стратегический анализ: Москва: Юрайт, 2021 (1) Н. П. Реброва. . Маркетинг: Москва: Юрайт, 2022 (1)	26
Итого по разделу 3		26
<b>Раздел 4. Анализ микроокружения.</b>		
Раздел 4 Анализ микроокружения Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение письменных домашних заданий выступлениям, докладам, рефератам.	Н. П. Реброва. . Маркетинг: Москва: Юрайт, 2022 (2) Н. А. Казакова. . Современный стратегический	30

	анализ: Москва: Юрайт, 2021 (2)	
Итого по разделу 4		30
<b>Раздел 5. Анализ внешней и внутренней среды.</b>		
Раздел 5 Анализ внешней и внутренней среды Методы и приемы анализа внешней и внутренней среды Аналитические подходы к идентифицированию альтернатив. Родовые корпоративные стратегии. Глобальные стратеги. Инновационные альтернативы. Стратегии сотрудничества. Организационные процессы, помогающие в генерировании альтернатив.	Н. П. Реброва. . Стратегический маркетинг: Москва: Юрайт, 2021 (3) Н. А. Казакова. . Современный стратегический анализ: Москва: Юрайт, 2021 (3)	30
Итого по разделу 5		30
<b>Раздел 6. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.</b>		
Раздел 5 Анализ внешней и внутренней среды Изучение и реферирование первоисточников, лекционного материала, подготовка к практическим занятиям, выступлениям, докладам, рефератам	Н. П. Реброва. . Стратегический маркетинг: Москва: Юрайт, 2021 (2) Н. А. Казакова. . Современный стратегический анализ: Москва: Юрайт, 2021 (3)	30
Итого по разделу 6		30

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по данной дисциплине, включают в себя:

- диагностическая работа
- вопросы для текущего контроля;
- вопросы к экзамену;
- экзамен.

### Критерии оценивания

#### Диагностическая работа

Диагностическая работа проводится в форме теста в ЭИОС Moodle:

- при правильном ответе менее чем на 60% вопросов - не аттестация;
- при правильном ответе на 60% вопросов и более - аттестация.

#### Вопросы для текущего контроля

1. Сущность, предмет, цели и задачи стратегического анализа
2. Методологические основы стратегического анализа
3. Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического анализа Принципы стратегического анализа
4. Матрица стратегических ресурсов фирмы.
5. Пять конкурентных сил (по М.Портеру). Основные черты конкурентных взаимодействий фирм.
6. Основные принципы проведения структурного анализа.
7. Принципы формирования стратегии фирмы. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой.
8. Оценка конкурентоспособности предприятия как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа.
9. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды, прогноз конъюнктуры, SWOT – анализ.
10. Стратегический синтез: выдвижение и оценка целей предприятия, определение иерархии задач, решение которых необходимо для достижения главной цели, определение профиля (миссии) фирмы).
11. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив их оценке и выбору.
12. Базовые стратегия развития по М.Портеру в зависимости от целевого рынка или типа реализуемого конкурентного имущества фирмы. Риски, присущие базовым стратегиям.
13. Стратегии роста по И.Ансоффу. Риск и расходы в зависимости от реализуемой стратегии роста.
14. Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру в зависимости от занимаемой фирмой доли рынка. Риски, связанные с конкурентными стратегиями.
15. Стратегический план как совокупность ситуационных планов, вступающих в действие при определенных условиях.
16. Методика выделения стратегических бизнес единиц, центров прибыли и центров затрат.
17. Стратегический контроллинг как система управления, позволяющая «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития.
18. Метод Бостонской консалтинговой группы, называемый Матрицей «рост – доля рынка». Диагноз товарного портфеля на основе матрицы «рост – доля рынка».
19. Достоинства и ограничения матрицы «рост – доля рынка». Формирование товарного ассортимента.
20. Основные альтернативы товарной стратегии по А.Хоскингу.
21. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации.
22. Выбор стратегии обновления ресурсов.
23. Управление развитием стратегического потенциала.

24. Кадровые ресурсы фирмы. Управление кадровыми ресурсами фирмы.
25. Задачи современного анализа.

### **Вопросы к экзамену**

1. Стратегический анализ как этап стратегического управления
2. Сущность, цели и задачи стратегического анализа
3. Информационная база стратегического анализа .
4. Ситуационный анализ .
5. Сущность ситуационного анализа
6. Методология и методика SWOT-анализа .
7. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды
8. Анализ неопределенности организационной среды.
9. Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка
10. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
11. Применение матричных методов портфельного анализа в стратегическом анализе и планировании.
12. Классификация матриц стратегического планирования
13. Внедрение матричного инструментария в процессе стратегического управления.
14. Портфельный анализ наличия внутренних ресурсов
15. Характеристика и особенности применения отдельных матричных методов анализа
16. Модель ADL/LC - классическая модель стратегического анализа и планирования
17. Концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL (Матрица Хофера)
18. Матрица Ансоффа.
19. Матрица Абеля..
20. Модель SHELL/DPM.
21. Анализ стратегического положения и оценка действий компании. Метод SPACE
22. Метод BSC. Система 111–555.

Для работы необходимо выбрать в каждой теме доклада, по которому готовится презентация в формате Microsoft Power Point (15-20 слайдов) и комментарии к ним.

### **Экзамен**

Критерии оценки:

- а) студент свободно, достаточно подробно излагает изученный материал, демонстрирует понимание стратегического анализа по всем пройденным темам, пользуется терминологией - 10 баллов;
- б) студент, в целом, владеет изученным материалом, но не достаточно полно демонстрирует понимание процессов по пройденным темам, мало пользуется терминологией - 6 баллов;
- в) студент слабо владеет изученным материалом, плохо понимает процессы, практически не пользуется терминологией - 3 балла;
- г) ответ, не соответствующий требованиям пунктов а), б) и в), - 0 баллов.- оценка «не зачтено»

Для получения допуска к экзамену студент должен получить не ниже 8 баллов за каждый реферат и не ниже 4 баллов за работу на каждом практическом занятии. Экзамен проводится по билетам. В каждом билете содержится по 2 вопроса.

Паспорт фонда оценочных средств

КУРС	СЕМЕСТР	Наименование разделов и дидактических единиц	ВСЕГО	Аудиторные занятия в контактной форме			Самостоятельная работа студентов	Формируемая компетенция, %			НАИМЕНОВАНИЕ ОЦЕНОЧНОГО СРЕДСТВА
				ВСЕГО	Лекции	Практические занятия		УК-1	ОПК-1	ОПК-2	
6	11	Раздел 1. Анализ среды как важнейший этап стратегического планирования.	18	8	4	4	10	15	15	15	Вопросы для текущего контроля
6	11	Раздел 2. Анализ макроокружения.	24	4	2	2	20	15	15	15	Вопросы для текущего контроля
6	11	Раздел 3. Отраслевой и конкурентный анализ.	32	6	3	3	26	15	15	15	Вопросы для текущего контроля
6	11	Раздел 4. Анализ микроокружения.	34	4	2	2	30	15	15	15	Вопросы для текущего контроля
6	11	Раздел 5. Анализ внешней и внутренней среды.	34	4	2	2	30	20	20	20	Вопросы для текущего контроля
6	11	Раздел 6. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.	38	8	4	4	30	20	20	20	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену
Всего за 11 семестр			180	34	17	17	146	100	100	100	
Всего по дисциплине			180	34	17	17	146	100	100	100	

## Оценочные материалы по дисциплине СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий**

№ 1 Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите элементы SWOT-анализа с примерами:

1. Strengths (сильные стороны)
2. Weaknesses (слабости)
3. Opportunities (возможности)
4. Threats (угрозы)

- А. Увеличение спроса на «зелёные» технологии
- Б. Недостаток компетенций в ИТ
- В. Высокая репутация на рынке
- Г. Рост конкуренции со стороны глобальных игроков

№ 2 Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите типы конкурентных стратегий (по Майклу Портеру) с их характеристиками:

1. Стратегия лидерства по издержкам
2. Дифференциация
3. Сфокусированная стратегия
4. Нишевое лидерство

- А. Преимущество за счёт уникальных характеристик продукта
- Б. Стратегия, ориентированная на конкретный сегмент
- В. Производство с минимальными затратами
- Г. Преобладание на узком рынке при чётком позиционировании

№ 3 Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Опишите, как модель пяти сил Портера помогает компании сформировать конкурентную стратегию.

№ 4 Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Раскройте смысл VRIO-анализа и объясните, как он помогает определить устойчивые конкурентные преимущества компании.

№ 5 Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите этапы сценарного стратегического планирования:

- А) Разработка адаптивных стратегических решений
- Б) Оценка влияния сценариев на стратегию
- В) Идентификация ключевых неопределённостей
- Г) Мониторинг и корректировка сценариев
- Д) Формирование набора возможных сценариев

№ 6 Прочитайте текст и установите последовательность

Установите логическую последовательность разработки стратегии на основе матрицы GE/McKinsey:

- А) Оценка конкурентной позиции бизнес-единиц
- Б) Определение факторов отраслевой привлекательности
- В) Построение матрицы «позиция — привлекательность»
- Г) Выбор стратегий: рост, удержание, выход
- Д) Распределение ресурсов в портфеле

№ 7 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Что оценивает VRIO-анализ?

- А) Конкуренцию в отрасли
- Б) Ценность, редкость, имитируемость и организацию ресурсов
- В) Угрозы и возможности внешней среды
- Г) Политику и правовое регулирование

№ 8 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Какой метод анализа внешней среды ориентирован на отраслевые силы?

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) Анализ пяти сил Портера
- Г) VRIO-анализ

№ 9 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Что является основной целью VRIO-анализа?

- А) Оценка динамики рыночной доли
- Б) Анализ внешней среды компании
- В) Оценка ценности и уникальности внутренних ресурсов
- Г) Формирование производственного бюджета

№ 10 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Какие факторы входят в модель PEST-анализа?

- А) Политические
- Б) Экономические
- В) Технологические
- Г) Финансовые

№ 11 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Какие инструменты относятся к методам стратегического анализа внешней среды?

- А) PEST-анализ
- Б) Анализ цепочки ценности
- В) Анализ пяти сил Портера
- Г) ABC-анализ

№ 12 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Какие виды стратегий выделяют по модели Майкла Портера?

- А) Лидерство по издержкам
- Б) Стратегия диверсификации
- В) Дифференциация
- Г) Финансовое планирование

№ 13 Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите этапы при разработке стратегии на основе аналитических данных:

- А. Анализ текущего состояния
- Б. Сбор и визуализация ключевых показателей
- В. Формирование альтернативных направлений
- Г. Оценка и выбор стратегического варианта
- Д. Формализация стратегии

**ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления**

№ 1 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Какие методы стратегического анализа помогают оценить влияние макросреды на организацию?

- А) PEST-анализ
- Б) SWOT-анализ
- В) Анализ пяти сил Портера
- Г) Анализ точки безубыточности

№ 2 Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Как Lean-менеджмент помогает в улучшении бизнес-процессов?

№ 3 Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие основные этапы включает в себя процесс управления изменениями в организации?

№ 4 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Какой из следующих подходов к управлению ориентирован на выстраивание долгосрочных отношений с клиентами?

- А) CRM-система
- Б) ERP-система
- В) SCM-система
- Г) BI-система

№ 5 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Какой из методов управления инновациями ориентирован на непрерывное улучшение и совершенствование процессов?

- А) Кайдзен
- Б) Agile
- В) Lean
- Г) Теория ограничений

№ 6 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Какие из перечисленных инструментов применяются для анализа внутренней среды организации?

- А) VRIO-анализ
- Б) SWOT-анализ
- В) PEST-анализ
- Г) матрица Ансоффа

№ 7 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Какие источники информации чаще всего используются при стратегическом анализе внешней среды?

- А) Отчёты аналитических агентств
- Б) Внутренние производственные отчёты
- В) Государственная статистика
- Г) Табели учёта рабочего времени

№ 8 Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите шаги построения стратегической карты целей (Balanced Scorecard):

- А. Связь с мотивацией и бюджетированием
- Б. Формулирование стратегических целей
- В. Разработка показателей оценки эффективности
- Г. Установление причинно-следственных связей между целями
- Д. Определение ключевых перспектив (финансы, клиенты и т.д.)

№ 9 Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите этапы анализа жизненного цикла отрасли в стратегическом анализе:

- А. Упадок
- Б. Зрелость
- В. Возможная трансформация или выход
- Г. Рост
- Д. Внедрение

№ 10 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Какой метод используется для анализа макросреды организации?

- А) Анализ цепочки ценности
- Б) SWOT-анализ
- В) PEST-анализ
- Г) Анализ конкурентных сил Портера

№ 11 Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите инструменты стратегического анализа с их назначением:

1. PEST-анализ
2. SWOT-анализ
3. Анализ пяти сил Портера
4. VRIO-анализ

- А. Выявление сильных и слабых сторон компании
- Б. Оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов
- В. Анализ конкурентного давления в отрасли
- Г. Оценка внутренних ресурсов и устойчивых конкурентных преимуществ

№ 12 Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите этапы стратегического анализа с их содержанием:

1. Сбор данных
2. Диагностика текущего состояния
3. Формулирование стратегических альтернатив
4. Оценка рисков

- А. Выявление проблем и конкурентной позиции
- Б. Рассмотрение возможных сценариев развития
- В. Анализ доступной информации о внутренней и внешней среде
- Г. Определение потенциальных угроз при реализации стратегии

**ОПК-2 - Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач**

№ 1 Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие вызовы и риски могут возникать при внедрении аналитических информационных систем в компании?

№ 2 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Что из перечисленного является типичной задачей аналитической информационной системы?

- А) Обеспечение безопасности данных
- Б) Мониторинг серверов
- В) Построение отчетов и дашбордов
- Г) Управление пользовательскими правами

№ 3 Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите методы анализа с типом применяемых данных:

1. SWOT-анализ
2. OLAP-анализ
3. PEST-анализ
4. Кластеризация

- А. Структурированные многомерные данные
- Б. Стратегическая оценка сильных и слабых сторон
- В. Внешние политические и экономические факторы
- Г. Неструктурированные или числовые данные для группировки

№ 4 Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите виды информационных систем с их функцией:

1. Операционная система
2. Информационно-аналитическая система
3. Система управления базами данных (СУБД)
4. Интеллектуальная система поддержки решений (DSS/BI)

- А. Хранение и организация структурированных данных
- Б. Поддержка стратегического анализа и визуализации
- В. Управление ресурсами компьютера
- Г. Сбор и обобщение данных для принятия решений

- № 5 Прочитайте текст и установите последовательность  
Установите порядок этапов стратегического анализа:
- А. Формирование стратегических целей
  - Б. SWOT-анализ
  - В. Сбор информации о внутренней среде
  - Г. Выбор стратегии
  - Д. Анализ внешних факторов
- № 6 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов  
Какие действия входят в фазу стратегического контроля?
- А) Корректировка KPI по результатам анализа
  - Б) Мониторинг исполнения плана
  - В) Создание новых продуктовых линеек
  - Г) Выявление отклонений от целевых стратегических показателей
- № 7 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов  
Что можно использовать в качестве стратегических индикаторов в digital-компании?
- А) Уровень удержания пользователей
  - Б) Среднее время отклика клиентской поддержки
  - В) Количество выпущенных пресс-релизов
  - Г) Динамика unit-экономики по сегментам
- № 8 Прочитайте текст и установите последовательность  
Расположите этапы при разработке стратегии на основе аналитических данных:
- А. Анализ текущего состояния
  - Б. Сбор и визуализация ключевых показателей
  - В. Формирование альтернативных направлений
  - Г. Оценка и выбор стратегического варианта
  - Д. Формализация стратегии
- № 9 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов  
Какие стратегические решения может принять компания после анализа цепочки создания ценности?
- А) Делегировать непрофильные процессы на аутсорсинг
  - Б) Увеличить число поставщиков вне зависимости от затрат
  - В) Инвестировать в узкое звено, которое ограничивает эффективность
  - Г) Сконцентрироваться на ключевых конкурентных преимуществах
- № 10 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа  
Какое преимущество дает использование аналитических информационных систем для бизнеса?
- А) Увеличение количества сотрудников
  - Б) Улучшение точности бизнес-прогнозов
  - В) Снижение производственных затрат
  - Г) Уменьшение объема данных
- № 11 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа  
Какой из следующих компонентов помогает пользователям визуализировать данные в аналитических информационных системах?
- А) Дашборды и визуализация данных
  - Б) Файловая система
  - В) Сетевые диаграммы
  - Г) Приложения для работы с текстом
- № 12 Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ  
Каковы основные компоненты аналитической информационной системы?