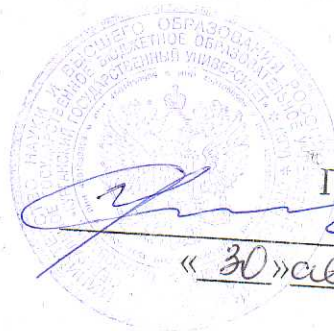


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»
(КГУ)
Институт экономики и права
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»



УТВЕРЖДАЮ:
Первый проректор
С.Н. Щербич /
« 30 » августа 2019 г.

Рабочая программа учебной дисциплины
СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

образовательной программы высшего образования –

программы магистратуры

38.04.02 - «МЕНЕДЖМЕНТ»

Направленность:

«Управление инновациями и проектами»

Форма обучения:

заочная

(очная, очно-заочная и др.)

Рабочая программа дисциплины «Современный стратегический анализ» составлена в соответствии с учебным планом по программе магистратуры Менеджмент («Управление инновациями и проектами»), утвержденным:
- для заочной формы обучения «29» августа 2019 года.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг» «30» августа 2019 года, протокол № 1.

Рабочую программу составила
доцент, к.э.н.

З.Н. Варламова

Согласовано:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и маркетинг»
доцент, к.э.н.

З.Н. Варламова

Руководитель основной
образовательной программы магистратуры
д.э.н., профессор

С.Н. Орлов

Специалист
по учебно-методической работе
Учебно-методического отдела

Г.В. КАЗАНКОВА

Начальник Управления
образовательной деятельности

С.Н. СИНИЦЫН

1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Всего: 4 зачетных единицы трудоемкости (144 академических часа)

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	На всю дисциплину	Семестр
		1
Аудиторные занятия (контактная работа с преподавателем), всего часов	12	12
в том числе:		
Лекции	4	4
Практические занятия	8	8
Аудиторные занятия в интерактивной форме, час		
Самостоятельная работа (всего часов), в том числе:	132	132
Курсовая работа	36	36
Подготовка к экзамену	27	27
Другие виды самостоятельной работы (самостоятельное изучение тем (разделов) дисциплины)	69	69
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен
Общая трудоемкость дисциплины и трудоемкость по семестрам, часов	144	144

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к вариативной части дисциплин учебного плана Блока Б1.

Изучение дисциплины базируется на результатах обучения, сформированных при изучении следующих дисциплин:

- «Теория организации и организационное поведение».

Результаты обучения по дисциплине необходимы для выполнения научно-исследовательской работы, а также выпускной квалификационной работы.

Требования к входным знаниям, умениям, навыкам и компетенциям:

- знание и использование основных теорий, концепций и принципов избранной области деятельности, способность к системному мышлению;
- умение самостоятельно приобретать с помощью информационных технологий и использовать в практической деятельности новые знания, в том числе в новых областях, непосредственно не связанных со сферой деятельности;
- умение самостоятельно анализировать имеющуюся информацию, выявлять управленческие проблемы, ставить задачи и решать их;
- владение навыками к творческому применению современных, в том числе компьютерных технологий при сборке, хранении, обработке, анализе и передаче информации.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Дисциплина «Современный стратегический анализ» направлена на обучение современным теоретико-методологическим основам стратегического управления компаниями.

Предметом изучения дисциплины является: совокупность методов и инструментов стратегического анализа, моделей конкурентного позиционирования, позволяющих организации эффективно конкурировать в современной бизнес-среде.

Целью освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» является:

- развитие знаний, навыков и умений обучающихся в сфере анализа внешней среды, идентификации ресурсов и способностей, выработки и корректировки стратегии ее поведения и достижения оптимального взаимодействия с внешней средой.

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучение сущности и содержания стратегического анализа в современных организациях;
- овладение современными методами и инструментами стратегического анализа;
- овладение инструментами выбора стратегий организаций.

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины:

- способность к абстрактному решению, анализу и синтезу (ОК-1);
- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);

- владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов в глобальной среде (ПК-5);
- способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада (ПК-8);
- способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-10).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- сущность и содержание стратегического анализа в современных организациях, методы и инструменты стратегического анализа, инструменты выбора стратегий организаций (для ОК-1, ОК-2, ПК-2, ПК-5);
- источники информации по теме исследования, методы и инструменты проведения научных исследований, методы анализа и обработки данных (для ПК-8, ПК-10);

уметь:

- применять методы и инструменты стратегического анализа, выбора стратегий организаций (для ОК-1, ОК-2, ПК-5);
- разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (для ПК-2);
- осуществлять выбор и использование методов и инструментов проведения научных исследований с учетом поставленных задач (для ПК-8, ПК-10);

владеть:

- способностью к абстрактному решению, анализу и синтезу при разработке стратегических управленческих решений; (для ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную ответственность за принятые решения (для ОК-2);
- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (для ПК-2);
- методами стратегического анализа в целях разработки стратегии развития организации (для ПК-5);
- способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (для ПК-8, ПК-10).

Знания, умения и навыки, полученные при освоении дисциплины «Современный стратегический анализ» являются необходимыми для освоения последующих дисциплин:

«Управление инновационным бизнесом», «Менеджмент инноваций».

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Учебно-тематический план

Номер раздела, темы	Наименование раздела, темы	Количество часов контактной работы с преподавателем	
		заочная форма обучения	
		Лекции	Практические занятия
1	Теория стратегии: основные элементы, базовые концепции и модели	0,5	-
2	Концепции ценностей и устойчивых конкурентных преимуществ. Природа и источники конкурентного преимущества	0,5	1
3	Стратегическое позиционирование компании	0,5	1
4	Стратегический анализ и диагностика компании: концепции и модели	0,5	1
5	Внутрифирменный стратегический анализ (анализ ресурсов и способностей)	0,5	2
6	Методы комплексной диагностики стратегической и конкурентной позиции компании	0,5	1
7	Теоретические и методические аспекты стратегического выбора и формирования стратегий	0,5	-
8	Методы обоснования и выбора портфельных стратегий	0,5	2
	Итого:	4	8

4.2. Содержание лекционных занятий

Тема 1. Теория стратегии: основные элементы, базовые концепции и модели

Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. Научные концепции и школы стратегий. Концепции ресурсной и рыночной ориентации стратегий. Эволюция понятий стратегия и стратегическое планирование. Базовые элементы модели стратегического управления. Адаптивный (активный) и проактивный стиль стратегического поведения организации.

Классификация стратегий по уровням разработки и реализации. Стратегии, основанные на компетенциях, динамических организационных способностях и знаниях. Сетевые организации и стратегические партнерства.

Эволюция методологии конкуренции. Источники конкурентного преимущества и их динамика. Особенности конкуренции за будущее. Новые приоритеты в ориентации стратегий: ценность, инновации, скорость, гибкость.

Тема 2. Концепции ценностей и устойчивых конкурентных преимуществ. Природа и источники конкурентного преимущества

Появление конкурентного преимущества. Внешние источники изменений. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям. Конкурентное преимущество на основе инноваций.

Внутренняя и внешняя эффективность фирмы, ее связь с ключевыми факторами успеха (КФУ) и конкурентными преимуществами. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на ценность (стоимость). Роль основных функций, ресурсов и потенциала в увеличении ценности (стоимости) компании.

Концепция цепочки ценностей.

Типы конкурентного преимущества. Эволюция типологии конкурентных стратегий.

Устойчивое конкурентное преимущество. Динамика конкуренции: креативное разрушение и гиперконкуренция. Стратегия «голубого океана».

Тема 3. Стратегическое позиционирование компании

Ключевые факторы успеха и позиционные преимущества. Концепция стратегического позиционирования компании М. Портера. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Связь с источниками конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий компании.

Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.

Тема 4. Стратегический анализ и диагностика компании: концепции и модели

Цели и задачи стратегического анализа. Основные направления и этапы анализа внешней и внутренней среды компании.

Анализ внешней среды организации. Ситуационный анализ. Выявление сложности, неопределенности и динамичности внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Расширение области PEST-анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов.

Модели конкурентного анализа М. Портера: расширенной конкуренции (модель 5 сил) и детерминантов международной конкурентоспособности. Анализ стратегических групп конкурентов. Развитие модели пяти сил конкуренции. Комплементарные (дополнительные) товары.

Оценка привлекательности отрасли и рынка. Концепция КФУ – факторов, наиболее значимых для развития бизнеса. Анализ стратегического отклика: матрица оценки макро- и микроокружения фирмы.

Сценарный анализ. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Сценарно-стратегические планы предприятий.

Тема 5. Внутрифирменный стратегический анализ (анализ ресурсов и способностей)

Понятие ресурсов, способностей, компетенций организации. Связь с ключевыми факторами успеха. Ресурсы организации: материальные, нематериальные и человеческие. Ключевые компетенции. Динамические способности. Классификация и иерархия способностей фирмы.

Стратегический анализ ресурсов, способностей (компетенций). Методические подходы Р. Гранта, Г. Хамела и К.К. Прахалада.

VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.

Динамический SWOT-анализ положения организации.

Управление знаниями и взгляд на фирму, основанный на знаниях.

Тема 6. Методы комплексной диагностики стратегической и конкурентной позиции компании

Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP-анализ (анализ разрывов).

Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ).

Тема 7. Теоретические и методические аспекты стратегического выбора и формирования стратегий

Виды стратегий и общие принципы их формирования. Формулирование и осуществление стратегии. Критерии оценки стратегий. Стратегические цели фирмы. Концепция стейкхолдеров.

Модель стратегического выбора. Анализ и выбор приоритетов (важность, срочность, эффективность, осуществимость). Особенности стратегического выбора в условиях нестабильной внешней среды.

Тема 8. Методы обоснования и выбора портфельных стратегий

Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес- и продуктового портфеля компании. Содержание портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц (BCG, GE, ADL). Обоснование решений по бизнес-портфелю компании на основе матрицы стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.

Ограничения и проблемы применения портфельных матриц в современных условиях. Способы преодоления ограничений матричного подхода.

4.3. Практические занятия

Номер раздела, темы	Наименование раздела, темы	Наименование практического занятия	Норматив времени, час.
			заочная форма обучения
2	Концепции ценностей и устойчивых конкурентных преимуществ. Природа и источники конкурентного преимущества	Семинарское занятие.	1

3	Стратегическое позиционирование компании	Концепция стратегического позиционирования компании М. Портера. Семинарское занятие.	1
4	Стратегический анализ и диагностика компании: концепции и модели	Анализ отрасли с применением модели 5 сил конкуренции М. Портера.	1
5	Внутрифирменный стратегический анализ (анализ ресурсов и способностей)	Разбор бизнес-ситуации: «Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов».	1
		Рубежный контроль 1	1
6	Методы комплексной диагностики стратегической и конкурентной позиции компании	Разбор бизнес-ситуации: «Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов».	1
8	Методы обоснования и выбора портфельных стратегий	Разбор бизнес-ситуации: «Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов». Выбор стратегии развития и конкурентной стратегии.	1
		Рубежный контроль 1	1
		Всего:	8

4.4 Курсовая работа

В ходе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» обучающиеся выполняют курсовую работу.

Цель курсовой работы - систематизация и углубление теоретических знаний по дисциплине «Современный стратегический анализ», приобретение практических навыков выполнения стратегического анализа рыночной ситуации и разработки стратегии предприятия.

Выполнение курсовой работы по дисциплине предполагает разработку стратегии развития конкретной организации на основе выполненного стратегического анализа внешней и внутренней среды организации.

Объектом исследования данной курсовой работы может служить предприятие любой организационно-правовой формы, вне зависимости от отраслевой принадлежности, производящее продукцию или оказывающее какие-либо услуги.

Структура и содержание курсовой работы определяются соответствующими методическими указаниями:

Варламова З.Н. Современный стратегический анализ. Методические указания к выполнению курсовой работы для обучающихся направления 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Управление инновациями и проектами», КГУ, 2019. (на правах рукописи).

Рекомендуемый объем расчетно-пояснительной записки – 25-30 страниц.

При наличии более высокого уровня входных знаний и компетенций обучающегося, чем те, которые определены данной рабочей программой, обучающему предлагается выполнить курсовую работу продвинутого уровня в соответствии с методическими указаниями:

Варламова З.Н. Современный стратегический анализ. Методические указания к выполнению курсовой работы для обучающихся направления 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Управление инновациями и проектами» (продвинутый уровень). КГУ, 2019. (на правах рукописи).

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

При прослушивании лекций рекомендуется в конспекте отмечать все важные моменты, на которых заостряет внимание преподаватель, в частности те, которые направлены на качественное выполнение соответствующих практических занятий.

Залогом качественного выполнения практических занятий является самостоятельная подготовка к ним накануне путем повторения материалов лекций. Рекомендуется подготовить вопросы по неясным моментам и обсудить их с преподавателем в начале практического занятия.

Преподавателем запланировано применение на практических занятиях технологий коллективного взаимодействия, разбора бизнес-ситуаций. Поэтому приветствуется групповой метод выполнения практических занятий, а также взаимооценка и обсуждение результатов их выполнения.

Для текущего контроля успеваемости по заочной форме обучения преподавателем используется балльно-рейтинговая система контроля и оценки академической активности. Поэтому настоятельно рекомендуется тщательно прорабатывать материал дисциплины при самостоятельной работе, участвовать во всех формах обсуждения и взаимодействия, как на лекциях, так и на практических занятиях в целях лучшего освоения материала и получения высокой оценки по результатам освоения дисциплины.

Выполнение самостоятельной работы подразумевает самостоятельное изучение разделов дисциплины, подготовку к практическим занятиям, рубежным контролям, выполнение курсовой работы, подготовку к экзамену.

Рекомендуемая трудоемкость самостоятельной работы представлена в таблице:

Рекомендуемый режим самостоятельной работы

Наименование вида самостоятельной работы	Рекомендуемая трудоемкость, акад. час.
	Заочная форма обу- чения
Самостоятельное изучение тем дисциплины:	61
Теория стратегии: основные элементы, базовые концепции и модели	12
Концепции ценностей и устойчивых конкурентных преимуществ	12
Стратегическое позиционирование компании	12
Теоретические и методические аспекты стратегического выбора и формирования стратегий	16
Методы обоснования и выбора портфельных стратегий	9

Подготовка к практическим занятиям (по 1 часу на каждое занятие)	4
Подготовка к рубежному контролю (2 часа на одно контрольное тестирование)	4
Выполнение курсовой работы	36
Подготовка к экзамену	27
Всего:	132

Приветствуется выполнение разделов самостоятельной работы в компьютерных классах экономического факультета.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Перечень оценочных средств

1. Балльно-рейтинговая система контроля и оценки академической активности обучающихся в КГУ.
2. Курсовая работа.
3. Банк тестовых заданий к рубежным контролям №1,2.
4. Перечень вопросов к экзамену.

6.2. Система балльно-рейтинговой оценки работы обучающихся по дисциплине

Заочная форма обучения							
1	Распределение баллов за семестры по видам учебной работы, сроки сдачи учебной работы (доводятся до сведения магистрантов на первом учебном занятии)	Распределение баллов					
		Вид учебной работы:	Посещение лекций	Работа на практических занятиях	Рубежный контроль 1	Рубежный контроль 2	Экзамен
		Балльная оценка:	До 10	До 40	До 10	До 10	До 30
		Примечания:	По 5 баллов за лекцию	По 10 баллов за занятие	На 3 практическом занятии	На 4 практическом занятии	-
		Курсовая работа					
	Объект оценки	Объем и качество пояснительной записки	Ритмичность выполнения работы	Качество защиты	Всего	Объект оценки	
	Балльная оценка:	До 60	коэффициент от 0,7 до 1,3	До 40	100	Балльная оценка:	
2	Критерий пересчета баллов в традиционную оценку по итогам работы в семестре и зачета	60 и менее баллов – неудовлетворительно (незачтено); 61...73 – удовлетворительно (зачтено); 74... 90 – хорошо (зачтено); 91...100 – отлично (зачтено).					

3	Критерии допуска к промежуточной аттестации, возможности получения автоматического зачета (экзаменационной оценки) по дисциплине, возможность получения бонусных баллов	<p>Для допуска к промежуточной аттестации (экзамену) обучающийся должен набрать не менее 50 баллов, должен выполнить все практические занятия, выполнить и защитить курсовую работу.</p> <p>Для получения экзаменационной оценки «удовлетворительно» «автоматически» необходимо набрать 68 баллов.</p> <p>По согласованию с преподавателем обучающемуся, набравшему минимум 68 баллов, могут быть добавлены дополнительные (бонусные) баллы за активность на консультациях, активное участие в научной и методической работе, оригинальность принятых решений в ходе выполнения практических занятий, за участие в значимых учебных и внеучебных мероприятиях кафедры и выставлена за экзамен «автоматически» оценка «хорошо» или «отлично».</p>
4	Формы и виды учебной работы для неуспевающих (восстановившихся на курсе обучения) магистров для получения недостающих баллов в конце семестра	<p>В случае если к промежуточной аттестации (экзамену) набрана сумма менее 50 баллов, обучающемуся необходимо набрать недостающее количество баллов за счет выполнения дополнительных заданий, до конца последней (зачетной) недели семестра. При этом необходимо проработать материал всех пропущенных практических занятий.</p> <p>Формы дополнительных заданий (назначаются преподавателем):</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнение и защита пропущенного практического занятия (при невозможности дополнительного проведения практического занятия преподаватель устанавливает форму дополнительного задания по тематике пропущенного практического занятия самостоятельно) – до 3-6 баллов в зависимости от формы обучения. <p>Ликвидация академических задолженностей, возникших из-за разности в учебных планах при переводе или восстановлении, проводится путем выполнения дополнительных заданий, форма и объем которых определяется преподавателем.</p>

6.3. Процедура оценивания результатов освоения дисциплины

Рубежный контроль проводится в форме письменного тестирования.

Перед проведением рубежного контроля преподаватель прорабатывает с обучающимися основную материал соответствующих разделов дисциплины в форме краткой лекции-дискуссии.

Варианты тестовых заданий для рубежного контроля №1, 2 состоят из 10 вопросов. Ответ на каждый тест оценивается в 1 балл. На контрольное тестирование при рубежном контроле обучающемуся отводится 30 минут.

Преподаватель оценивает в баллах результаты тестирования каждого обучающегося с учетом количества правильных ответов и заносит в ведомость учета текущей успеваемости.

Экзамен проводится в форме тестирования.

Варианты тестовых заданий для промежуточного контроля состоят из 20 вопросов. Ответ на каждый тест оценивается в 1,5 балла. Количество баллов по результатам экзамена соответствует количеству правильных ответов обучающегося на вопросы теста. Время, отводимое обучающемуся на экзаменационный тест, составляет 40 минут.

Результаты текущего контроля успеваемости и экзамена заносятся преподавателем в экзаменационную ведомость, которая сдается в орготдел института в день экзамена, а также выставляются в зачетную книжку обучающегося.

6.4. Примеры оценочных средств для рубежных контролей №1, №2 и экзамена

Примерные задания для рубежного контроля № 1

1. Характеристикой нестабильности среды организации не является:
 1. привычность событий
 2. темп изменений внешней среды
 3. предсказуемость будущего
 4. отраслевая специфика
2. К внутренней среде организации не относятся:
 1. финансы организации
 2. стейкхолдеры организации
 3. основные производственные фонды организации
 4. сотрудники организации
3. Примерами ресурса организации не является:
 1. квалификация сотрудников
 2. преимущества в области издержек
 3. репутация организации
 4. ускорение темпов роста рынка
4. Примером возможности организации не является:
 1. возможность получения экономии от роста объема производства
 2. ускорение темпов роста рынка
 3. возможность выхода на новые рынки или сегменты рынка
 4. самодовольство среди конкурирующих фирм
5. Примером слабой стороны организации не является:
 1. рост продаж замещающего продукта
 2. отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности
 3. неспособность финансировать необходимые изменения стратегии
 4. конкурентные недостатки
6. Метод составления ... позволяет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды.
 1. SWOT-матрицы
 2. матрицы позиционирования возможностей
 3. матрицы позиционирования угроз
 4. профиля среды
7. Не имеет специфического характера относительно отдельно взятой организации, создает общие условия функционирования и развития организации:
 1. микроокружение организации
 2. макроокружение организации
 3. среда непосредственного окружения организации
 4. среда прямого воздействия
8. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внутренней среды фирмы:
 1. модель пяти сил конкуренции
 2. анализ движущих сил отрасли
 3. матрица Бостонской консалтинговой фирмы
 4. матрица стратегических ресурсов фирмы
9. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внешней среды фирмы:
 1. модель пяти сил конкуренции

2. анализ движущих сил отрасли
3. матрица Бостонской консалтинговой фирмы
4. матрица стратегических ресурсов фирмы
10. При какой структуре рынка конкуренция более сильна:
 1. монополии
 2. монополистической конкуренции
 3. совершенной конкуренции
 4. олигополии.

Примерные задания для рубежного контроля № 2

1. Для выбора конкурентной стратегии может быть применена модель:
 1. И. Ансоффа
 2. М. Портера
 3. BCG
2. Переменными величинами в матрице BCG являются:
 1. темп роста рынка
 2. относительная доля фирмы на рынке
 3. конкурентоспособность бизнеса
 4. стадии эволюции рынка
3. Переменными величинами в матрице BCG являются:
 1. темп роста рынка
 2. относительная доля фирмы на рынке
 3. конкурентоспособность бизнеса
 4. привлекательность рынка
4. Переменными величинами в матрице GE / McKinsey являются:
 1. темп роста рынка
 2. конкурентоспособность бизнеса
 3. привлекательность рынка
 4. относительное преимущество на рынке (конкурентная позиция)
5. Переменными величинами в матрице GE / McKinsey являются:
 1. преимущество в конкуренции (конкурентная позиция)
 2. конкурентоспособность бизнеса
 3. привлекательность рынка
 4. перспективы отрасли бизнеса
6. Какая модель (матрица) не предусматривает комплексной оценки состояния и влияния на развитие организации и ее бизнесов (продуктов) многочисленных факторов внешней и внутренней среды организации:
 1. BCG
 2. GE/McKinsey
 3. ADL/LC
7. Переменными величинами в матрице ADL / LC являются:
 1. относительная доля фирмы на рынке
 2. конкурентоспособность бизнеса
 3. привлекательность рынка
 4. относительное положение бизнеса на рынке
 5. стадия жизненного цикла продукта
8. Портфельный анализ – это:

1. инструмент, с помощью которого руководство компании оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные ее направления
2. инструмент формирования плана затрат и прибылей в диверсифицированной компании
9. Различие методов портфельного анализа состоит в различных подходах к оценке:
 1. конкурентной позиции бизнеса и привлекательности рынка
 2. темпов роста отраслевого рынка
 3. конкурентных позиций бизнес-единиц
10. Свойства ресурса или способности обеспечивают организации:
 1. слабость, конкурентный паритет, временное или устойчивое конкурентное преимущество
 2. силу, слабость, конкурентный паритет
 3. оба ответа верны
 4. нет верного ответа

**Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине
«Современный стратегический анализ»**

1. Внутренняя и внешняя эффективность фирмы, ее связь с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами.
2. Концепции рыночной и ресурсной ориентации стратегий.
3. Исследование динамики изменения внешней среды: использование техники сценариев.
4. Техника динамического SWOT-анализа.
5. Концепция “цепочки ценностей” М. Портера, ее роль в создании устойчивых конкурентных преимуществ компании.
6. Исследование динамики изменения ключевых факторов успеха по мере развития рынка. Сценарно-стратегический анализ.
7. Взаимосвязь инструментов стратегического анализа и планирования. Комплексный анализ.
8. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. PEST-анализ.
9. Модели конкурентного анализа М. Портера: основные положения, области применения в стратегическом управлении, ограничения. Расширенная модель 5 сил конкуренции.
10. Концепция GAP-анализа, его использование в конкурентном и сравнительном анализе, при реализации стратегий.
11. Стратегический анализ ресурсов, способностей (компетенций). Методический подход Г. Хамела и К.К. Прахалада.
12. VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
13. Позиционирование бизнеса: связь с ключевыми компетенциями, бизнес-моделью. Обоснование решений по позиционированию компании.
14. Позиционные преимущества компании. Факторы, определяющие выбор и изменение конкурентной и стратегической позиции.
15. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.
16. Модель конкурентных стратегий М. Портера.
17. Модели портфельного анализа. Модель BCG.
18. Модели портфельного анализа. Модель GE/McKinsey.
19. Модели портфельного анализа. Особенности применения и ограничения матриц портфельного анализа.

20. Метод сценариев и его применение в стратегическом управлении.

**Примерные тестовые задания для промежуточного контроля
(экзамена) по дисциплине «Современный стратегический анализ»**

1. Характеристикой нестабильности среды организации, не является:
 5. привычность событий
 6. темп изменений внешней среды
 7. предсказуемость будущего
 8. отраслевая специфика
2. К внутренней среде организации не относятся:
 5. финансы организации
 6. стейкхолдеры организации
 7. основные производственные фонды организации
 8. сотрудники организации
3. Примерами ресурса организации не является:
 5. квалификация сотрудников
 6. преимущества в области издержек
 7. репутация организации
 8. ускорение темпов роста рынка
4. Примером возможности организации не является:
 5. возможность получения экономии от роста объема производства
 6. ускорение темпов роста рынка
 7. возможность выхода на новые рынки или сегменты рынка
 8. самодовольство среди конкурирующих фирм
5. Примером слабой стороны организации не является:
 5. рост продаж замещающего продукта
 6. отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности
 7. неспособность финансировать необходимые изменения стратегии
 8. конкурентные недостатки
6. Метод составления позволяет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды.
 5. SWOT-матрицы
 6. матрицы позиционирования возможностей
 7. матрицы позиционирования угроз
 8. профиля среды
7. Не имеет специфического характера относительно отдельно взятой организации, создает общие условия функционирования и развития организации:
 5. микроокружение организации
 6. макроокружение организации
 7. среда непосредственного окружения организации
 8. среда прямого воздействия
8. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внутренней среды фирмы:
 1. модель пяти сил конкуренции
 2. анализ движущих сил отрасли
 3. матрица Бостонской консалтинговой фирмы
 4. матрица стратегических ресурсов фирмы

9. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внешней среды фирмы:
1. модель пяти сил конкуренции
 2. матрица Бостонской консалтинговой фирмы
 3. матрица стратегических ресурсов фирмы
10. При какой структуре рынка конкуренция более сильна:
1. монополии
 2. монополистической конкуренции
 3. совершенной конкуренции
 4. олигополии
11. Для исследования межфирменной конкурентной борьбы используют:
1. концепцию стратегических групп конкурентов
 2. концепцию стратегических зон хозяйствования
 3. модель 5 сил конкуренции
12. Цепочка ценностей компании отражает набор связанных между собой ... и функций, реализуемых внутри фирмы. Вставьте недостающее слово (слова):
1. направлений деятельности
 2. решений
 3. все вышеперечисленное
 4. нет правильного ответа
13. Внешняя среда организации характеризуется:
1. сложностью
 2. подвижностью
 3. неопределенностью
 4. всем вышеперечисленным
14. Стратегический анализ в рамках ресурсного подхода к разработке стратегии состоит в:
1. анализе ресурсов и способностей компании с точки зрения создания ее устойчивого конкурентного преимущества на существующем и будущих рынках
 2. анализе факторов макроокружения, ресурсов и способностей компании
 3. анализе факторов макроокружения, среды непосредственного окружения, ресурсов и способностей компании
15. Динамический стратегический анализ:
1. требует рассмотрения ресурсной базы по отношению к будущим рынкам, которые, безусловно, будут отличаться от существующих
 2. требует рассмотрения ресурсной базы конкурентов
 3. требует сценарного подхода к анализу внешней среды и рассмотрения ресурсной базы по отношению к будущим рынкам
16. VRIO-анализ позволяет оценить ресурсы и способности компании по четырем критериям:
1. ценность (value), редкость (rarity), имитируемость/воспроизводимость (imitability) и организованность (organization)
 2. ценность (value), редкость (rarity), имитируемость/воспроизводимость (imitability) и стабильность
 3. ценность (value), устойчивость, имитируемость/воспроизводимость (imitability) и организованность (organization)
17. Для выбора конкурентной стратегии может быть применена модель:
1. И. Ансоффа
 2. М. Портера

3. BCG
18. Переменными величинами в матрице BCG являются:
1. темп роста рынка
 2. относительная доля фирмы на рынке
 3. стадии эволюции рынка
19. Переменными величинами в матрице BCG являются:
1. темп роста рынка
 2. относительная доля фирмы на рынке
 3. привлекательность рынка
20. Переменными величинами в матрице GE / McKinsey являются:
1. темп роста рынка
 2. конкурентоспособность бизнеса
 3. привлекательность рынка
 4. относительное преимущество на рынке (конкурентная позиция)
21. Конкурентный GAP-анализ:
1. концентрирует внимание на анализе рынка и поиске отклонений от желаемой позиции на рынке
 2. концентрирует внимание на анализе рынка и тенденциях его развития
 3. концентрирует внимание на анализе движущих сил рынка
22. Какая модель (матрица) не предусматривает комплексной оценки состояния и влияния на развитие организации и ее бизнесов (продуктов) многочисленных факторов внешней и внутренней среды организации:
1. BCG
 2. GE/McKinsey
 3. ADL/LC
23. Переменными величинами в матрице ADL / LC являются:
1. относительная доля фирмы на рынке
 2. конкурентоспособность бизнеса
 3. привлекательность рынка
 4. относительное положение бизнеса на рынке
 5. стадия жизненного цикла продукта
24. Портфельный анализ – это:
1. инструмент, с помощью которого руководство компании оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные ее направления
 2. инструмент формирования плана затрат и прибылей в диверсифицированной компании
25. Различие методов портфельного анализа состоит в различных подходах к оценке:
1. конкурентной позиции бизнеса и привлекательности рынка
 2. темпов роста отраслевого рынка
 3. конкурентных позиций бизнес-единиц

6.5. Фонд оценочных средств

Полный банк заданий для текущего и рубежных контролей и промежуточной аттестации по дисциплине, показатели, критерии, шкалы оценивания компетенций, методические материалы, определяющие процедуры оценивания образовательных результатов, приведены в учебно-методическом комплексе дисциплины.

7 ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

7.1. Основная учебная литература

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 6-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с. - URL: Книги в электронном виде <http://books4study.info/text-book6629.html>.
2. Стратегический менеджмент: [Электронный ресурс]: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 288 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».
3. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: [Электронный ресурс]: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 320 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».
4. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2012. – 541 с. - URL: Online библиотека: <http://review3d.ru/flyajsher-krejjg-bensussan-babett-strategicheskij-i-konkurentnyj-analiz-metody-i-sredstva-konkurentnogo-analiza-v-biznese>.

7.2. Дополнительная учебная литература

1. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Е.В. Романов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 160 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».

7.3. Периодические издания

1. Российский журнал менеджмента.
2. Вестник Московского университета. Серия «Менеджмент».
3. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент».

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Варламова З.Н. Современный стратегический анализ. Методические указания к выполнению практических занятий для обучающихся направления 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Управление инновациями и проектами». КГУ, 2019. (на правах рукописи).
2. Варламова З.Н. Современный стратегический анализ. Методические указания к выполнению курсовой работы для обучающихся направления 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Управление инновациями и проектами». КГУ, 2019. (на правах рукописи).
3. Варламова З.Н. Современный стратегический анализ. Методические указания к выполнению курсовой работы для обучающихся направления 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Управление инновациями и проектами» (продвинутый уровень). КГУ, 2019. (на правах рукописи).

9. РЕСУРСЫ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», <http://mavriz.ru/>

2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://mevriz.ru/>
3. Журнал «Проблемы теории и практики управления», [http:// www. cptr.ru](http://www.cptr.ru)

10. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

При чтении лекций используются слайдовые презентации.

Минимальные требования к операционной системе и программному обеспечению компьютера, используемого при показе слайдовых презентаций: Windows XP, Foxit Reader Pro версия 1.3.

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Мультимедийное оборудование (переносной персональный компьютер, мультимедийный проектор, мультимедийный экран).

Аннотация к рабочей программе дисциплины
«Современный стратегический анализ»

образовательной программы высшего образования –
программы магистратуры

38.04.02. - Менеджмент

Направленность:

«Управление проектами и инновациями»

Трудоемкость дисциплины: 4 ЗЕ (144 академических часа).

Семестр: 1 (заочная форма обучения).

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Содержание дисциплины

Теория стратегии: базовые концепции и модели. Концепции ценностей и устойчивых конкурентных преимуществ. Стратегическое позиционирование компании. Стратегический анализ и диагностика компании: концепции и модели. Внутрифирменный стратегический анализ: анализ ресурсов и способностей. Методы комплексной диагностики стратегической и конкурентной позиции компании. Теоретические и методические аспекты стратегического выбора и формирования стратегий. Методы обоснования и выбора портфельных стратегий.