

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет)**

**АЛТАЙСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Кафедра «Учет и информационные технологии в бизнесе»**

**Левичева С.В.**

## **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

### **Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»,  
направленность программы магистратуры «Производственный менеджмент и  
управление бизнес-процессами», «Финансовый менеджмент и рынок  
капиталов»

**Барнаул 2021**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет)**

**АЛТАЙСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Кафедра «Учет и информационные технологии в бизнесе»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Директор филиала**

\_\_\_\_\_ Иванова В.А.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Левичева С.В.**

## **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

### **Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.02 «Менеджмент»,

направленность программы магистратуры «Производственный  
менеджмент и управление бизнес-процессами», «Финансовый менеджмент и  
рынок капиталов»

*Рекомендовано Ученым Советом Барнаульского филиала  
(протокол №37 от «25» мая 2021 г.)*

*Одобрено кафедрой «Учет и информационные технологии в бизнесе»  
(протокол №9 от «21» апреля 2021 г.)*

**Барнаул 2021**

**Рецензент – Глубокова Л.Г., к.э.н., доцент, доцент кафедры «Учет и информационные технологии в бизнесе»**

**Левичева С.В. Современный стратегический анализ.** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Производственный менеджмент и управление бизнес-процессами», «Финансовый менеджмент и рынок капиталов», Барнаул, 2021. – 34 с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

*Учебное издание*

**Левичева Светлана Викторовна**

**Современный стратегический анализ  
Рабочая программа дисциплины**

Рабочая программа дисциплины  
Компьютерный набор, верстка: Левичева С.В.  
Формат 60х90/16. Гарнитура Times New Roman  
Усл.п.л. 1,6 Изд. № 2021. Тираж      экз.  
Отпечатано в Алтайском филиале Финуниверситета

© Левичева Светлана Викторовна, 2021  
© Алтайский филиал Финуниверситета, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения.....	
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	
5.1. Содержание дисциплины.....	
5.2. Учебно-тематический план.....	
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	
Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	

## 1. Наименование дисциплины

«Современный стратегический анализ»

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения

Дисциплина «Современный стратегический анализ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Производственный менеджмент и управление бизнес-процессами», «Финансовый менеджмент и рынок капиталов» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения <sup>1</sup> , умения, знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределённости.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение</p>	<p>1. Знать типологию инструментов стратегического анализа. Уметь использовать инструменты стратегического анализа для обоснования принятия управленческих решений.</p> <p>2. Знать методы отраслевого и конкурентного анализа, анализ ресурсов и способностей. Уметь применять количественные и качественные методы анализа для принятия обоснованных решений по совершенствованию деятельности организации</p> <p>3. Знать детерминанты прибыли в отрасли. Уметь: проводить анализ привлекательности отрасли и определять ее границы.</p> <p>4. Знать стадии анализа рыночной сегментации. Уметь проводить сбор данных и прогнозировать поведение</p>

<sup>1</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		<p>вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p>конкурентов в отрасли.</p> <p>5. Знать появление и формирование устойчивого конкурентного преимущества. Уметь проводить анализ конкурентного преимущества на различных рынках</p>
ПКН-6	Способность управлять стратегическим и изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующим им бизнес-модели организаций	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>1. Знать аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Уметь: оценивать объяснительные возможности различных моделей при анализе ситуаций в реальных организациях.</p> <p>2. Знать принципы построения системы сбалансированных показателей. Уметь формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности; системы сбалансированных показателей.</p> <p>3. Знать эволюцию (жизненный цикл) отрасли. Уметь определять источники организационной инерции и управлять организационными изменениями.</p> <p>4. Знать стратегии эффективного использования инноваций. Уметь формировать технологические стратегии для создания условий для инноваций</p>
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<p>1. Знать стратегии диверсификации и вертикальной интеграции. Уметь формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего</p>

	<p>решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.</p>	<p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями.</p> <p>2. Знать качественные показатели управления организацией. Уметь формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности с учетом качественных показателей.</p> <p>3. Знать корпоративные стратегии и социальные стратегии ответственности бизнеса. Уметь проводить портфельное планирование многонациональных компаний.</p> <p>4. Знать современные тенденции и инструменты для стратегического управления компаний. Уметь формировать сложные источники конкурентного преимущества: комплиментарность и сложность</p>
УК-1	<p>Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий</p>	<p>1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности</p> <p>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.</p> <p>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода</p>	<p>1. Знать природу и источники конкурентного преимущества. Уметь проводить анализ цепочки и сети ценностей; выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.</p> <p>2. Знать моделирование организаций. Уметь формировать организации, ориентированные на адаптивность.</p> <p>3. Знать новые направления в стратегическом мышлении. Уметь: выстраивать стратегию организации в сложных экономических условиях</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к модулю дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику филиала, и опирается на знания, полученные студентами при изучении основ менеджмента, маркетинга, теории принятия управленческих решений, а также полученные в ходе освоения учебных дисциплин подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент»: «Современные теории менеджмента», «Управленческая экономика».

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является базовой дисциплиной для последующего изучения студентами других обязательных дисциплин и дисциплин по выбору. Результаты освоения содержания дисциплины должны быть в дальнейшем использованы обучающимися при изучении дисциплин: «Современные методы управления эффективностью», «Стратегический финансовый менеджмент» и других дисциплин программы подготовки.

#### **4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов). Форма текущего контроля – контрольная работа. Вид промежуточной аттестации – экзамен.

##### ***Направленность программы магистратуры «Производственный менеджмент и управление бизнес-процессами», очная форма обучения***

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 2 (в часах)
<b><i>Общая трудоёмкость дисциплины</i></b>	<b><i>3/108</i></b>	<b><i>3/108</i></b>
<b><i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>40</i></b>	<b><i>40</i></b>
Лекции	14	14
Семинары, практические занятия	26	26
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>68</i></b>	<b><i>68</i></b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен



Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов). Форма текущего контроля – контрольная работа. Вид промежуточной аттестации – экзамен.

***Направленность программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов», заочная форма обучения***

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 2 (в часах)
<b><i>Общая трудоёмкость дисциплины</i></b>	<b><i>3/108</i></b>	<b><i>3/108</i></b>
<b><i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>16</i></b>	<b><i>16</i></b>
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>92</i></b>	<b><i>92</i></b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений**

Роль анализа при выработке стратегии. Стратегические цели. Взаимосвязь с видением, ценностями компании. Ценность во взаимоотношениях со стейкхолдерами. От ценности к созданию стоимости. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Типология инструментов стратегического анализа.

**Тема 2. Обоснование стратегических решений.**

Доказательства и методы доказывания. Источники данных.

Количественные методы обработки данных. Качественные методы обработки данных. Анализ финансового потенциала компании.

Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. Реальные опционы.

### **Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ**

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.

Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.

Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.

### **Тема 4. Анализ внутренней среды**

Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.

Эволюция типологии конкурентных стратегий. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г.

Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.

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

Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров.

### **Тема 5. Анализ конкурентного преимущества**

Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Экономия за счет опыта. Кривая опыта. Преимущества по издержкам.

Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.

Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. Анализ «слепых зон». Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель

сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE– анализ). Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исиава.

## **Тема 6. Стратегический портфельный анализ**

Особенности стратегий для многопродуктовых, многопрофильных компаний.

Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сценарии развития бизнес-портфеля. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. 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, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

### **5.2 Учебно-тематический план**

#### ***Направленность программы магистратуры «Производственный менеджмент и управление бизнес-процессами», очная форма обучения***

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость, в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа – Аудиторная работа			СРС	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	17	6	2	4	11	Опрос, тест

2	Обоснование стратегических решений	17	6	2	4	11	Опрос, тест
3	Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	17	6	2	4	11	Опрос, тест
4	Анализ внутренней среды	17	6	2	4	11	Опрос, тест
5	Анализ конкурентного преимущества	18	6	2	4	12	Опрос, тест
6	Стратегический портфельный анализ	22	10	4	6	12	Опрос, тест
<b>В целом по дисциплине</b>		<b>0</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>68</b>	Согласно учебному плану
<b>Итого в %</b>			<b>37%</b>			<b>63%</b>	

**Направленность программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов», заочная форма обучения**

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость, в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа – Аудиторная работа			СРС	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	17	2	-	2	15	Опрос, тест
2	Обоснование стратегических решений	17	2	-	2	15	Опрос, тест
3	Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	17	3	1	2	14	Опрос, тест
4	Анализ внутренней среды	17	3	1	2	14	Опрос, тест
5	Анализ конкурентного преимущества	18	3	1	2	15	Опрос, тест
6	Стратегический портфельный анализ	22	3	1	2	19	Опрос, тест
В целом по дисциплине		0	16	4	12	68	Согласно учебному плану
Итого в %			15%			75%	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решения	1) Роль анализа при выработке стратегии. 2) Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. 3) Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Рекомендуемые источники: 1-7	Опрос, участие в дискуссии,

Тема 2. Обоснование стратегических решений	<p>1. Доказательства и методы доказывания. Источники данных.</p> <p>2. Количественные методы и качественные методы обработки данных.</p> <p>3. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1-3</p>	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	<p>1. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды.</p> <p>2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.</p> <p>3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа.</p> <p>4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха.</p> <p>5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.</p> <p>6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1-7</p>	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 4. Анализ внутренней среды	<p>1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</p> <p>2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.</p> <p>3. Эволюция типологии конкурентных стратегий.</p> <p>4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1-7</p>	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	<p>1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество.</p> <p>2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.</p> <p>3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа.</p> <p>4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.</p> <p>5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон».</p> <p>6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC.</p> <p>7. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP– анализ и динамический SWOT–анализ компаний конкурентов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1-7</p>	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

Тема 6. Стратегический портфельный анализ	1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. 2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. 3. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Рекомендуемые источники: 1-7	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
--	---	--

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. 2. Типология инструментов стратегического анализа.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 2. Обоснование стратегических решений	1. Использование теории игр для обоснования стратегических решений 2. Реальные опционы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	1. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. 2. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. 3. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 4. Анализ внутренней среды	1. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля	работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;

	<p>управления и корпоративной культуры.</p> <p>2. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.</p> <p>3. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации.</p> <p>4. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г.Хамел и К.К. Прахалад.</p> <p>5. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров</p>	<p>- подготовка к опросу по темам лекции;</p> <p>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</p> <p>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	<p>1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE– анализ).</p> <p>2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.</p> <p>3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шиба и К.Исикава</p>	<p>работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</p> <p>- подготовка к опросу по темам лекции;</p> <p>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</p> <p>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
Тема 6. Стратегический портфельный анализ	<p>1. Портфельный куб</p> <p>2. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</p> <p>- подготовка к опросу по темам лекции;</p> <p>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</p> <p>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Основными формами текущего контроля знаний по дисциплине являются: работа на семинарах и практических занятиях; выполнение, контрольной работы.

### Примерная тематика докладов и индивидуальных сообщений

1. Роль стратегии в успехе организации



2. Необходимость выделения стратегического конкурентного анализа в самостоятельный вид управленческого анализа
3. Место и роль стратегического анализа в инновационной экономике
4. Уровни и сферы применения стратегического анализа в современных условиях
5. Эволюция взглядов И.Ансоффа на стратегический менеджмент.
6. Проблема идентификации объекта и предмета стратегического анализа
7. «Качество жизни» населения как объект стратегического анализа
8. Методы стратегического анализа
9. Информационные источники для стратегического анализа, их достоинства и недостатки
10. Достоинства и недостатки SWOT-анализа
11. Стратегия как подкрепление управленческого решения и механизм координации деятельности
12. Сценарный анализ как метод стратегического управления.
13. Особенности конкуренции в странах с переходной экономикой
14. Анализ конъюнктуры и экономических циклов в развитии экономических систем
15. Факторы адаптации как объекты стратегического анализа и их роль в формировании эффективной стратегии
16. Выбор «принимающей» страны методология оценки преимуществ принимающего государства
17. Политико-правовой стратегический анализ внешней среды организации
18. Анализ политических рисков в международном бизнесе
19. Политическая уязвимость бизнеса и политически чувствительные товары
20. Влияние экономических факторов внешней среды на конкурентоспособности бизнеса

21. Влияние деловых обычаев (обязательных, нейтральных и необязательных) на процесс разработки и реализации стратегии.
22. Стратегия как стремление к увеличению стоимости.
23. Изменение отраслевой структуры как фактор развития стратегии компании
24. Прогнозирование поведения конкурентов в условиях неопределенности
25. Анализ механизма стратегического управления (на примере конкретных предприятий)
26. Привлекательность отрасли и стратегические возможности организации.
27. Ресурсы и компетенции как источники прибыли
28. Развитие новых компетенций и управление знаниями как источники конкурентного преимущества бизнеса
29. Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям и инноваций.
30. Устойчивость конкурентного преимущества за счет дифференциации.
31. Анализ стратегического потенциала предприятия (на конкретном примере)
32. Диагностика конкурентного преимущества и проблемы обеспечения его устойчивости
33. Источники конкурентного преимущества как объекты стратегического выбора
34. Сравнительный анализ подходов к разработке стратегии.
35. Взаимосвязь и взаимовлияние стратегии, организационной структуры, философии и стиля поведения компании
36. Национальный «ромб» М. Портера и его использование в стратегическом управлении

37. Влияние теории больших циклов конъюнктуры Н.Д. Кондратьева на стратегическое управление предприятием
38. Управление «двойными стратегиями» в современном бизнесе
39. Выбор стратегии компании на основе определения ее стратегического типа.
40. Условия и факторы интеграции конкурентных стратегий в организации
41. Организация, ориентированная на адаптивность.
42. Система стратегий предприятия: понятие и характеристика
43. Корпоративный менеджмент как источник организационного изменения и развития стратегии
44. Создание стратегических альянсов как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ.
45. Выбор стратегии предприятия на основе определения ее стратегического типа.
46. Стратегия диверсификации: возможности синергизма и существующие риски.
47. Движущие силы стратегических изменений (на примере конкретных предприятий)
48. Диверсификация и интернационализация предпринимательской деятельности (по М.Портеру, И.Ансоффу).
49. Содержание и источники конкурентного преимущества стратегии вертикальной интеграции.
50. Использование карты стратегических групп для оценки отраслевой конкуренции.
51. Конкурентные стратегии в современном бизнесе
52. Стратегия оптимальных издержек (А.Томпсон, М.Портер).
53. Концепция производственной эффективности В. Парето
54. Стратегии роста по отношению к производственной цепочке по Ж.Ж. Ламбену.

55. Место и роль бенчмаркинга в стратегическом управлении
56. Содержание и условия реализации стратегии минимизации издержек
57. Механизм действия «эффекта масштаба» и его использование в стратегическом управлении
58. Особенности реализации стратегий развития и поведения акционированных, конверсионных, малых предприятий в современных условиях
59. Содержание и условия реализации стратегии дифференциации
60. Оценка рынка по модели Shell / DPM
61. Проблема соответствия миссии и структуры организации.
62. Реализация принципа цикличности планирования в стратегическом управлении
63. Связанная и несвязанная диверсификация: содержание и условия реализации стратегий (И.Ансофф: синергетическая и конгломератная стратегии диверсификации)
64. Создание конкурентного преимущества за счет нововведений.
65. Роль стратегии диверсификации в решении проблем развития российских компаний.
66. Стратегии роста по И. Ансоффу
67. Стратегические хозяйственные зоны и центры: принципы выделения и эффективность функционирования (на примере конкретных предприятий)
68. Стратегическое планирование как функция стратегического управления
69. Сущность и стратегии ресурсосбережения в управлении современным предприятием.

### **Варианты контрольных работ**

Варианты контрольных работ приведены в методических указания по их выполнению. Методические указания размещены в базе УМК на

образовательном портале Алтайского филиала Финуниверситета.

### ***Примерные задания контрольной работы***

#### **Задание 1. Анализ отраслевой структуры**

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структуру на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.

2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.

3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого:

- определите стратегически значимые переменные для сегментации (при этом необходимо объединить переменные тесно коррелирующие друг с другом)
- постройте матрицу сегментации (например таблицу)

Продукция / регионы	Северная Америка	Западная Европа	Восточная Европа	Азия	Латинская Америка	Африка	Австралия
Автомобили класса люкс							
Седаны среднего размера							
Автомобили универсалы							
Спортивные автомобили							
Гибридные автомобили							

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам

- определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте

- выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые

факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.

5. Проведите прогнозирование поведения конкурентов по схеме Портера (рис. 1):

- нынешняя стратегия конкурентов;
- цели конкурентов;
- предпосылки конкурентов относительно отрасли;
- ресурсы и способности конкурента.



Рис. 1. Структура анализа конкурентов

6. Проанализируйте стратегические группы в отрасли и постройте карту стратегических групп.

### Задание 2. Анализ стратегических групп

Анализ стратегических групп – это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли. Карта стратегической группы отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими

фирмами;

- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

### **Задание 3. Анализ ресурсов и способностей**

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:
  - как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
  - как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?
5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.
8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

### **Задание 4. Анализ конкурентного преимущества**

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.

3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.

4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).

5. Проанализируйте возможности дифференциации.

6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

### **Задание 5**

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.

2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.

3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.

4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?

5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

***Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости.*** Нормативные акты, регламентирующие процедуры оценки, утверждаемые соответствующими приказами, распоряжениями ректората и директора Алтайского филиала о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

**7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной**



## аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 РПД «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения».

### Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>ПКН-3</b> Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределённости.	1. Знать типологию инструментов стратегического анализа. Уметь использовать инструменты стратегического анализа для обоснования принятия управленческих решений.	<i>Задание 1</i> На примере выбранной компании провести анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Результат представляется в виде презентации. <i>Задание 2</i> Провести анализ влияния стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сформировать сценарии развития бизнес-портфеля.
	2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности	2. Знать методы отраслевого и конкурентного анализа, анализ ресурсов и способностей. Уметь применять количественные и качественные методы анализа для принятия обоснованных решений по совершенствованию деятельности организации	<i>Задание 1</i> Выбрать публичную компанию и провести анализ влияния выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Проанализировать взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Выявить источники конкурентного преимущества компании. Результат представляется в виде презентации. <i>Задание 2</i> Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
	3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	3. Знать детерминанты прибыли в отрасли. Уметь: проводить анализ привлекательности отрасли и определять ее границы.	<i>Задание 1</i> Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания <i>Задание 2</i> Проведите анализ системы управления знаниями в компании. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.
	4. Реализует способность	4. Знать стадии анализа рыночной сегментации.	<i>Задание 1</i> Выработайте для компании рекомендации

	<p>принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p>	<p>Уметь проводить сбор данных и прогнозировать поведение конкурентов в отрасли.</p>	<p>относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании. Исследуйте связи между ресурсами и способностями. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.</p>
	<p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p>5. Знать появление и формирование устойчивого конкурентного преимущества. Уметь проводить анализ конкурентного преимущества на различных рынках</p>	<p><i>Задание 1</i></p> <p>На основе публично доступной информации о той же компании выявить ее ключевые факторы успеха. Провести анализ стратегических групп, конкурентов и сегментации рынка.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Провести исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.</p>
<p>ПКН-6 Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p>	<p>1. Знать аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Уметь: оценивать объяснительные возможности различных моделей при анализе ситуаций в реальных организациях.</p>	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие). Предложите проект организационных изменений.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.</p>
	<p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p>	<p>2. Знать принципы построения системы сбалансированных показателей. Уметь формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности; системы сбалансированных показателей.</p>	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Провести стратегическую оценку и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Построить сценарно - стратегические планы.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Разработайте стратегическую карту выбранной Вами компании. Для каждой перспективы определите 2-3 ключевых показателя эффективности.</p>
	<p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических</p>	<p>3. Знать эволюцию (жизненный цикл) отрасли. Уметь определять источники организационной инерции и управлять организационными изменениями.</p>	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения цели преодоления сопротивления изменениям в выбранной компании.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития.</p>

	изменений.		Как преодолеть сопротивление изменениям.
	4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	4. Знать стратегии эффективного использования инноваций. Уметь формировать технологические стратегии для создания условий для инноваций	<i>Задание 1</i> На примере выбранной компании провести анализ внутренних параметров стратегической позиции компании. <i>Задание 2</i> Проанализировать источники уникальности стратегической позиции, кадрового потенциала. Выявит особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.
ПКН-7 Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	1. Знать стратегии диверсификации и вертикальной интеграции. Уметь формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями.	<i>Задание 1</i> Рассмотреть имеющуюся и предполагаемую после реструктуризации структуру собственности, группы на предмет наличия в ней рисков для акционеров, группы в целом. <i>Задание 2</i> Определить возможные варианты реформирования Группы, трансформации структуры собственности.
	2. Анализирует качество управления организацией.	2. Знать качественные показатели управления организацией. Уметь формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности с учетом качественных показателей.	<i>Задание 1</i> Сформировать план мероприятий по реформированию и формированию системы корпоративного управления в соответствии с целевой структурой холдинга и «лучшими практиками». <i>Задание 2</i> Предложите систему качественных показателей, наиболее полно оценивающих качество управления в выбранной Вами компании.
	3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	3. Знать корпоративные стратегии и социальные стратегии ответственности бизнеса. Уметь проводить портфельное планирование многонациональных компаний.	<i>Задание 1</i> Конкретизировать цели реформирования: какие инвестиции планирует привлекать Группа (стратегический инвестор, IPO)? Если это фондовые рынки – оценить преимущества и недостатки выхода Группы на российские и зарубежные рынки капитала. <i>Задание 2</i> Что делать с непрофильными активами – отделить или продать? Каким образом? Плюсы и минусы различных вариантов.
	4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	4. Знать современные тенденции и инструменты для стратегического управления компанией. Уметь формировать сложные источники конкурентного преимущества: комплиментарность и сложность	<i>Задание 1</i> Провести стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад, а также анализ структуры компетенций компании. <i>Задание 2</i> Используя методы VRIO, проанализировать уникальность и ценность ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Сделать вывод о стратегическом потенциале организации, а также эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала.

УК-1 Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности	1. Знать природу и источники конкурентного преимущества. Уметь проводить анализ цепочки и сети ценностей; выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Провести анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Выявить стратегические приоритеты выбранной компании при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>На основе данных о выбранной компании проанализировать бизнес и продуктовый портфель компании.</p>
	2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	2. Знать моделирование организаций. Уметь формировать организации, ориентированные на адаптивность.	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Идентифицируйте обстоятельства при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.</p>
	3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	3. Знать новые направления в стратегическом мышлении. Уметь: выстраивать стратегию организации в сложных экономических условиях	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.</p>

### Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа.
2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.
5. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.
6. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.
7. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности

отраслей.

8. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.
9. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.
10. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
11. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
12. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
13. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
14. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.
15. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.
16. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.
17. Анализ динамических способностей компании
18. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.
19. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
20. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.
21. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.
22. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний конкурентов.

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

24. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.

25. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исикава.

26. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.

27. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.

28. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.

29. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.

30. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.

31. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

32. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании

### **Пример экзаменационного билета:**

#### **Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.**

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

#### **Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.**

1. Различия STEP и SWOT анализов...

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

- г) SWOT-анализ представляет собой анализ только внешней среды организации, а PEST-анализ исключительно внутренней среды
- д) SWOT-анализ представляет собой анализ стратегических разрывов среды, а PEST-анализ – оценку внутренней среды
2. ... факторы успеха – это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует компании успех в конкурентной борьбе.
3. Две группы факторов, которые добавляются в расширенную версию PEST-анализа – PESTEL-анализ – это:
- а) экологические факторы
  - б) правовые факторы
  - в) социальные факторы
  - г) экологические факторы
  - д) политические факторы
4. Группы факторов, которые НЕ относятся к PESTEL – анализу:
- а) экономические
  - б) экологические
  - в) правовые
  - г) информационные.
  - д) институциональные
5. К модели Пяти сил Портера НЕ относится...
- а) товары-субституты
  - б) товары-комплименты
  - в) поставщики
  - г) потребители
  - д) конкуренты

**Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.**

Используя методы VRIO, проанализировать уникальность и ценность ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Сделать вывод о стратегическом потенциале организации, а также эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала.

**Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов**

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

Приказ от 28.04.2018 №0982/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### ***Основная литература***

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Басовский Л.Е. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 256 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-005655-5 – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002356>

### ***Дополнительная***

2. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров: монография / И.В. Ивашковская. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 430 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-102424-9 – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1027258>

3. Ивашковская, И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: Монография / И.В. Ивашковская. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 320 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006874-9 – URL: <https://znanium.com/catalog/product/411717>

4. Маевская, Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 108 с. – (Научная мысль). – [www.dx.doi.org/10.12737/2378](http://www.dx.doi.org/10.12737/2378). – ISBN 978-5-16-101620-6 – URL: <https://znanium.com/catalog/product/982618>

5. Гордеева, О. Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного управления: монография. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 136 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-102332-7 – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009724>

6. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры/ Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 469 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/444534>

7. Отварухина Н.С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры/ Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Юрайт, 2019. – 427 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/432857>

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**



### **«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru/>
2. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
3. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/>
4. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>
5. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки – <https://dvs.rsl.ru/>
6. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) [http://elib.fa.ru/\(http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf\)](http://elib.fa.ru/(http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf)).
7. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znanium.com>
8. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>
9. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru/>

### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Студентам следует руководствоваться «Методическими рекомендациями по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» (Приказ ректора № 1040\_о от 11.05.2021) и данной рабочей программой дисциплины.

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

#### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows Microsoft Office;
2. Антивирус ESET Endpoint Security.

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН»  
-<http://www.skrin.ru/>

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации- не используются**

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Аудитории для проведения семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования.

Помещения укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

В аудиториях имеются специальные рабочие места, предусмотренные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (опорно-двигательного аппарата, слуха и зрения).

Обучающимся и научно-педагогическим работникам обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения,

к современным профессиональным базам данных (в том числе международным реферативным базам данных научных изданий) и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).