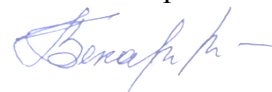


**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.М. КОКОВА»**

ФАКУЛЬТЕТ «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

КАФЕДРА «УПРАВЛЕНИЕ»

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
«Экономика и управление»
Бекаров Г.А.



« 27 » мая 2025г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.06 «Стратегический анализ»

Направление подготовки **38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) **Управление в государственной сфере и бизнесе**

Квалификация выпускника – **магистр**


Год обучения **1 (1)**

Семестр **2 (2)**

Форма обучения **очная (заочная)**


Нальчик 2025

Рабочая программа дисциплины Б1.О.06 «Стратегический анализ» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» утвержденного приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 года № 952 (далее – ФГОС ВО) и рабочего учебного плана подготовки магистров по данному направлению.

Составитель рабочей программы д.э.н., доцент _____  Н. Энеева


Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Управление»

Протокол от «28» мая 2025г. № 10

Зав. кафедрой д.э.н., профессор _____  Э.С. Баккуев

Одобрено методической комиссией факультета «Экономика и управление»

Протокол от «23» мая 2025г. № 9

Председатель методической комиссии к.э.н., доцент _____  Г.А.. Бекаров

Согласовано:

Директор научной библиотеки _____  И.А. Шогенова

« 22 » мая 2025г.

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование и развитие теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа для принятия стратегических решений, обеспечивающих эффективность и конкурентоспособность организации.

Задачи дисциплины:

- расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как органичной части стратегического менеджмента, концепциях, методологии и основных направлениях и тенденциях развития этой науки;
- усвоение понятийного аппарата, функций, задач, объектов, моделей и методов стратегического анализа;
- обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации в конкурентной среде в условиях «новых вызовов»;
- оценка вклада процесса стратегического управления в повышение эффективности деятельности людей и организаций;
- понимание базовой схемы (технологии) стратегического анализа.

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

Код компетенций	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-4 УК-1 Принимает обоснованное решение, определяет и оценивает практические последствия возможных решений задачи.	Знать: знать принципы, способы стратегического анализа для принятия обоснованных стратегических решений Уметь: использовать изученные методы стратегического анализа при принятии обоснованных организационно-управленческих решений и оценивать их последствия; Владеть: навыками оценки и анализа проблемных ситуаций, навыками оценки последствий и рисков при принятии управленческого решения.

ОПК -2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ИД-1 <small>ОПК-2</small> Применяет современные техники и методики сбора данных для решения управленческих и исследовательских задач.	Знать: современные методы сбора, анализа и обобщения данных для решения управленческих и исследовательских задач. Уметь: анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать и интерпретировать полученную в ходе стратегического анализа информацию, применяя современные техники и методики сбора данных. Владеть: методикой проведения исследований внешней и внутренней среды, навыками анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия с использованием современных информационных технологий для решения управленческих задач.
--------	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.06 «Стратегический анализ» входит в обязательную часть Блока 1 «Дисциплины (модули)», включенных в учебный план направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Учебные занятия	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
	семестр	семестр
	1	2
	З.е., часов	З.е., часов
1. Контактная работа з.е./час, в том числе (час):	1,03/37	0,5/18
лекции	16(4)*	8(2)*
практические занятия	16(4)*	8(2)*
групповые консультации	1	1
курсовая работа	-	-
контрольные балльно-рейтинговые мероприятия	3	-
промежуточная аттестация: зачет	1	1
2.Самостоятельная работа з.е./час, в том числе (час):	1,97/71	2,5/90
самостоятельное изучение отдельных тем модуля,	66	85

подготовка к практическим занятиям		
подготовка к промежуточной аттестации	5	5
Общая трудоемкость з.е./час	3/108	3/108

()* - занятия, проводимые в интерактивных формах.

4.1 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества часов и видов учебных занятий (очная форма обучения)

Наименование разделов и тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. Раб.
	Лекции	Практические занятия	Сам. изуч. отд. тем
Раздел 1. Содержание основных понятий стратегического анализа			
Тема 1. Сущность и принципы проведения стратегического анализа	2(2)*	2(2)*	10
Тема 2. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	2(2)*	2(2)*	8
Раздел 2. Информационные источники стратегического анализа			
Тема 3. Источники информации и методы разработки стратегии	2	2	8
Тема 4. Методы анализа внешней и внутренней среды. Методы позиционирования стратегического менеджмента.	2	2	8
Раздел 3. Классификация видов анализа развития бизнеса			
Тема 5. Отраслевой анализ	2	2	8
Тема 6. Конкурентный анализ			
Тема 7. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества	2	2	8
Тема 8. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей	2	2	8
Итого по дисциплине	16(4)*	16(4)*	66

()* - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.2 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества академических часов и видов учебных занятий (заочная форма обучения)

Наименование разделов и тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. Раб.
	Лекции	Практические занятия	Сам. изуч. отд. тем
Раздел 1. Содержание основных понятий стратегического анализа			
Тема 1. Сущность и принципы проведения стратегического анализа	1(1)*	1(1)*	11

Тема 2. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	1(1)*	1(1)*	11
Раздел 2. Информационные источники стратегического анализа			
Тема 3. Источники информации и методы разработки стратегии	1	1	11
Тема 4. Методы анализа внешней и внутренней среды. Методы позиционирования стратегического менеджмента.	1	1	11
Раздел 3. Классификация видов анализа развития бизнеса			
Тема 5. Отраслевой анализ	1	1	11
Тема 6. Конкурентный анализ	1	1	11
Тема 7. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества	1	1	11
Тема 8. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей	1	1	8
Итого по дисциплине	8(2)*	8(2)*	85

()* - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.3 Содержание разделов дисциплины (модуля)

4.3.1 Лекции

№ п/п наименование раздела дисциплины	Номер, тема и содержание лекции	Трудоемкость час.	
		очно	заочно
Раздел 1. Содержание основных понятий стратегического анализа	ЛЕКЦИЯ № 1 Тема: Сущность и принципы проведения стратегического анализа Стратегическое управление: сущность и содержание. Этапы стратегического управления. Содержание понятия «стратегический анализ». Три уровня стратегического экономического анализа. Стратегические факторы. Особенности стратегического экономического анализа. Классификация видов стратегического анализа. Методы и технологии стратегического анализа. Характеристика этапов стратегического анализа. Методы и модели стратегического анализа Характеристики внешней среды, влияющие на выбор метода анализа внешней среды.	2(2)*	1(1)*

	<p>ЛЕКЦИЯ № 2 Тема: Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления.</p> <p>Задачи стратегического управления. Уровни стратегии. Глобальные факторы макросреды, действующие на организации. Преимущества стратегического мышления и осознанного стратегического анализа. Стратегическое планирование.</p> <p>Элементы интегрированного отчета. Основополагающие принципы современного стратегического анализа. Элементы отчетности в области устойчивого развития. Этапы разработки стратегии по достижению цели роста стоимости компании. Направления реализации стратегии управления стоимостью крупной корпоративной компании.</p> <p>Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента. Маркетинговая среда. Факторы макросреды организации прямого воздействия. Факторы макросреды организации косвенного воздействия. Шесть задач реализации стратегии. Подходы к реализации стратегии: командный подход, координационный подход, культурный подход, кресивный подход.</p> <p>Четыре основных типа навыков исполнения профессора Гарвардского бизнес-школы Томаса Бонома для успешной реализации стратегии. Стратегический контроль. Контроль реализации стратегии.</p>	2(2)*	1(1)*
<p>Раздел 2.</p> <p>Информационные источники стратегического анализа</p>	<p>ЛЕКЦИЯ № 3 Тема: Источники информации и методы разработки стратегии</p> <p>Технологические этапы стратегического анализа в хозяйствующих субъектах. Анализ и обоснование бизнес-развития компании. Источники информации для проведения стратегического анализа, включающие данные внутренней и внешней среды компании. Дополнительные источники информации. Внешние источники информации, содержащие макроэкономические показатели. Внешние источники информации, содержащие отраслевые показатели. Внешние источники информации, содержащие региональные показатели, влияющие на бизнес. Внешние источники информации, содержащие рыночные (маркетинговые) показатели.</p>	2	1

	ЛЕКЦИЯ № 4 Тема: Методы анализа внешней и внутренней среды. Методы позиционирования стратегического менеджмента. Этапы SCP-анализа. SNW – анализ. Модель Р. Гранта. Матрица Дж. Х. Вилсона. Конкурентный профиль. Метод «PDS» . Метод QFD. Метод SPACE. Метод credit-men, разработанный Ж. Деполяном. График прибыльности «Майсигмы». Этапы метода анализа «GAP». Методология SixSigma. Технология анализа McKinsey. Финансовый смысл применения формулы DuPont. Метод анализа базового рынка Абеля. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном. Матрица GE – McKinsey по Нейлору. Модифицированная матрица Ансоффа. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера. Матрица оценки проектов новых товаров. Матрица обоснования диверсификации. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.	2	1
		2	1
Раздел 3. Классификация видов анализа развития бизнеса	ЛЕКЦИЯ № 5 Тема: Отраслевой анализ. Объекты стратегического анализа. Макросреда. Мезосреда. Модель PEST-анализа. Цель отраслевого анализа. Хозяйственная отрасль. Основные показатели анализа отрасли. Модель анализа конкуренции М. Портера. Опытная кривая. Ключевые факторы успеха.	2	1

	ЛЕКЦИЯ № 6 Тема: Конкурентный анализ. Факторы анализа конкурентов. Стратегическая группа конкурентов. Построение позиционной карты. Виды информации о конкурентах. Диагностические компоненты анализа конкурентов. Матрица SPACE. Сегментация рынка. Мотивация потребителей (почему?). Отношение покупателей к товару. Признаки сегментации потребителей. Критерии сегментации потребителей. Четыре общих критерия, определяющих качество покупателей со стратегической точки зрения	2	1
	ЛЕКЦИЯ № 7 Тема: Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества предприятия. Осязаемые ресурсы, или материальные активы. Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы. Ресурсы предприятия. Классификация конкурентных преимуществ. Поиск возможностей и конкурентных преимуществ. Основные категории разрывов. Последовательность анализа разрывов. Портфельный анализ. Предназначение методов портфельного анализа. Теоретическая база портфельного анализа. Построение двухмерных матриц. Достоинства портфельного анализа. Определение положения стратегических единиц бизнеса на рынке и перспектив развития. Определение вклада каждой бизнес-единицы в корпоративный портфель. Недостатки портфельного анализа Матрица Бостонской консультационной группы. Модифицированная матрица БКГ. Стратегии предприятия (в соответствии с модифицированной матрицей БКГ). Матрица McKinsey – General Electric. Методика построения матрицы портфельного анализа. McKinsey-General Electric. Матрица Ансоффа. Трехмерная схема Абеля. Матрица «продукция/рынок». Модель ADL/LC. Концепция стратегического управления SHELL/DPM.	2	1
	ЛЕКЦИЯ № 8 Тема: Анализ бизнес-стратегий различных отраслей. Кривая отраслевого роста пути и средства контроля и защиты рынка. Принципы уменьшения риска. Характеристики зрелых отраслей. Особенности зрелых отраслей Портера. Направления оживления зрелого рынка. Основные опасности или ловушки в зрелой отрасли. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера. Стратегии новичка рынка. Стратегии «ведомого». Стратегии нишевика.	2	1
Итого по дисциплине		16(4)*	8(2)*

()* - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.3.2 Практические занятия

№ п/п Наименование тем дисциплины	Номер и тема практических занятий	Трудоемкость, час.	
		очно	заочно
Раздел 1. Содержание основных понятий стратегического анализа	Практическое занятие 1. Сущность и принципы проведения стратегического анализа. 1. Сущность стратегического анализа. 2. Этапы стратегического анализа 3. Методы и модели стратегического анализа	2(2)*	1(1)*
	Практическое занятие 2. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления. 1. Понятие и уровни стратегии 2. Схема проведения стратегического анализа 3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ 4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии 5. Анализ факторов внутренней среды организации 6. Анализ факторов макросреды	2(2)*	1(1)*
Раздел 2. Информационные источники стратегического анализа	Практическое занятие 3. Источники информации и методы разработки стратегии 1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса 2. Информационные источники стратегического анализа	2	1
	Практическое занятие 4. Методы анализа внешней и внутренней среды. Методы позиционирования стратегического менеджмента. 1. Классификация методов анализа внешней и внутренней среды. 2. Методы позиционирования стратегического менеджмента.	2	1
Раздел 3. Классификация видов анализа развития бизнеса	Практическое занятие 5. Отраслевой анализ. 1. Объекты стратегического анализа 2. Основные показатели анализа отрасли 3. Модель пяти сил М. Портера 4. Структура отраслевых издержек 5. Ключевые факторы успеха организации	2	1

	Практическое занятие 6. Конкурентный анализ. 1. Конкурентная стратегия 2. Виды информации о конкурентах 3. Матрица SPACE	2	1
	Практическое занятие 7. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества. 1. Анализ потенциала предприятия 2. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек	2	1
	Практическое занятие 8. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей. 1. Типы отраслей. 2. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера	2	1
Итого по дисциплине		16(4)*	8(2)*

(*) – занятия, проводимые в интерактивной форме

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Стратегический анализ» в научной библиотеке университета имеется достаточное количество учебников и учебных пособий.

На самостоятельную работу при изучении данной дисциплины отводится по очной форме обучения (заочной форме обучения) соответственно 71(90) час, из них 66(85) часов выделяется на самостоятельное изучение отдельных тем (модулей).

При самостоятельном изучении отдельных вопросов и тем основными видами самостоятельной работы обучающихся являются: проработка учебников, учебных пособий, учебно-методической литературы и информационно-образовательных ресурсов, конспектирование материалов, к опросу, тестированию, к контрольным балльно-рейтинговым мероприятиям, подготовка к промежуточной аттестации.

На очной форме обучения контроль самостоятельной работы, чаще всего, осуществляется перед началом чтения лекции, во время проведения балльно-рейтинговых контрольных мероприятий и промежуточной аттестации.

На заочной форме обучения, контроль самостоятельной работы осуществляется только во время промежуточной аттестации.

Объем часов выделяемых для подготовки к промежуточной аттестации (5 ч. по очной форме и 5 ч. по заочной форме обучения), используется для самостоятельной подготовки обучающихся к зачету. Данный этап является завершающим при изучении дисциплины и контроль самостоятельной работы осуществляется на промежуточной аттестации.

№ № раз дел ов	Тема и вопросы самостоятельной работы студентов	Объем часов		Перечень учебно- методичес кого обеспечен ия	Форма самостоятельной работы и контроля
		очно	заочно		

1.	Тема 1. Сущность и принципы проведения стратегического анализа 1.Что такое стратегическое управление? 2. Назовите основные этапы стратегического менеджмента. 3.Охарактеризуйте уровни стратегического анализа. 4.Какие виды стратегического анализа Вам известны? 5.Назовите методы и технологии стратегического экономического анализа. 6.Какие характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа?	10	11	[1].[2].[3].	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.
2.	Тема 2. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления. 1.Определите сущность и содержание стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления бизнесом. 2.Перечислите основные задачи стратегического анализа. 3.Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ? 4.Что входит в понятие маркетинговая среда организации? 5.По каким направлениям проводится анализ маркетинговой среды организации? 6.Выделите основные задачи стратегического анализа в системе и процессе управления бизнесом. 7.Кто в организации должен заниматься стратегическим анализом? 8.Какие функции имеет подразделение стратегического анализа? 9.Какие факторы характеризуют макросреду организации? 10.Что относится к факторам микросреды организации?	8	11	[1].[3]. [4].	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.
3.	Тема 3. Источники информации и методы разработки стратегии 1.Охарактеризуйте технологические этапы стратегического анализа в хозяйствующих субъектах. 2. Охарактеризуйте общую схему проведения анализа и обоснования бизнес-развития компании. 3. Как классифицируется информация, которая может быть использована для стратегического анализа?	8	11	[1].[2]. [5].	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.
4.	Тема 4. Методы анализа внешней и внутренней среды. Методы позиционирования	8	11	[2].[3]. [6].	Подготовка к балльно-рейтинговым

	стратегического менеджмента. 1. Приведите пример сбалансированного портфеля корпорации. 2. Охарактеризуйте проблемы анализа стратегической группы конкурентов в отрасли. 3. Перечислите проблемы, возникающие при применении методов анализа внутренней среды. 4. Опишите особенность применения методов анализа внешней среды. 5. Опишите несовершенство методов позиционирования стратегического менеджмента. 6. Охарактеризуйте взаимосвязь матриц позиционирования. 7. Перечислите рекомендации по применению матриц позиционирования. 8. Обоснуйте применение матриц позиционирования.				контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.
5.	Тема 5. Отраслевой анализ. 1. Что является объектом стратегического анализа? 2. Охарактеризуйте модель PEST-анализа. 3. Назовите основные показатели анализа отрасли. 4. Охарактеризуйте модель анализа конкуренции М. Портера. 5. Что такое ключевые факторы успеха организации, и какие основные характеристики они имеют?	8	11	[1].[2]. [6].	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.
6.	Тема 6. Конкурентный анализ. 1. Какие факторы следует учитывать при анализе конкурентов? 2. Что такое стратегическая группа конкурентов? 3. Какие этапы включает построение позиционной карты? 4. Какие цели преследует сбор данных о конкурентах? 5. Назовите источники информации для анализа внешней среды. 6. Охарактеризуйте схему прогнозирования поведения конкурента, предложенную М. Портером. 7. Назовите основные направления анализа потребителей. 8. Какие признаки сегментации потребителей Вам известны? 9. Назовите критерии сегментации потребителей. 10. Какие критерии, определяющие качество покупателей со стратегической точки зрения, можно выделить?	8	11	[1].[2].[3].	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.

	11. Назовите основные пути расширения выбора покупателей.				
7.	Тема 7. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества. 1. Что такое конкурентные преимущества? 2. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия? 3. Какие существуют уровни конкурентных преимуществ? 4. Какова классификация конкурентных преимуществ? 5. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа. 6. Что такое портфель предприятия, или корпоративный портфель? 7. Что такое портфельный анализ? В чем его суть? 8. Опишите процесс портфельного анализа? 9. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ? 10. Что представляет собой матрица БКГ? 11. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модификации Бостонской матрицы. 12. Сравните матрицы БКГ, McKinsey и Ансоффа. В чем, на ваш взгляд, сходства и различия рассмотренных портфельных матриц?	8	11	[1].[2]. [4].	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.
8.	Тема 8. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей. 1. Какие стадии жизненного цикла могут переживать отрасли? 2. Какие проблемы могут встать перед предприятием при разработке стратегии? 3. Перечислите особенности зрелых отраслей. 4. Какие опасности могут быть в зрелых отраслях? 5. Назовите основные конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад?	10	8	[1].[2].[3].	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче зачета.
11.	Итого	66	85		
12.	Подготовка к промежуточной аттестации	5	5	[1].[2]. [3]. [4].[5]. [6]. [7]. [8]. [9]. [10]. Конспект лекций.	Подготовка к промежуточной аттестации. Ответ во время зачета.
13.	Всего	71	90		

* Перечень учебно-методического обеспечения приведен в разделе 8.

6. Фонд оценочных средств, для проведения текущего и промежуточного контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся.

№ модуля	Структурированные модули	Коды формируемых компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения дисциплины
1.	1. Сущность и принципы проведения стратегического анализа	УК-1 ОПК -2	1-ый рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, тесты) подготовка к практическим занятиям)
	2. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	УК-1 ОПК -2	
2.	3. Источники информации и методы разработки стратегии	УК-1 ОПК -2	2-ой рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, тесты) подготовка к практическим занятиям)
	4. Методы анализа внешней и внутренней среды. Методы позиционирования стратегического менеджмента.	УК-1 ОПК -2	
	5. Отраслевой анализ	УК-1 ОПК -2	
3.	6. Конкурентный анализ	УК-1 ОПК -2	3-ий рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, тесты) подготовка к практическим занятиям)
	7. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества	УК-1 ОПК -2	
	8. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей	УК-1 ОПК -2	

6.2. Показатели и критерии оценивания индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся.

Текущий контроль - это непрерывное отслеживание освоения индикаторов достижения универсальной и общепрофессиональной компетенций по дисциплине.

Промежуточный контроль проводится с целью оценки усвоения студентами материала крупного модуля или раздела учебной дисциплины. В течение семестра проводится три таких контрольных мероприятий, согласно календарного учебного графика.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки (текущего контроля) за работу в семестре (оценки за выполнение контрольных заданий, за активное участие в опросе студентов перед началом лекции или в конце ее);
- оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях (ответы на тесты, на контрольные вопросы).

Для определения оценки за работу в семестре и оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях содержательная часть рабочей программы четко структурируется на содержательные модули из которых формируется три блока (модуля), с периодами изучения равными периодам проведения рейтинг-контроля.

Таким образом, устанавливается объем дисциплины, подлежащей оценке качества усвоения в рамках блоков. При этом каждая контрольная точка оценивается в 20 баллов.

Критериями оценки индикатора достижения компетенций являются уровень освоения обучающимися знаний, умений и навыков, которыми они должны обладать при изучении разделов (модулей) дисциплины.

Согласно этих критериев при разработке шкал оценивания автор руководствуется следующим:

15-20 баллов – студент получает при **высоком** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и освоения знаний, умений и теоретического материала без пробелов; выполнении всех заданий, предусмотренных учебным планом на высоком качественном уровне; сформировании практических навыков, профессионального применения освоенных знаний;

10-14 баллов – студент получает при **среднем** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и освоении знаний, умений и теоретического материала, когда учебные задания не оценены максимальным числом баллов, и в основном сформированы практические навыки.

До 10 баллов – студент получает при **пороговом** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и частично с пробелом освоении знаний, умений и теоретического материала, некачественном выполнении учебных заданий, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, в случаях не сформирования некоторых практических навыков.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Рабочей программой дисциплины «Стратегический анализ» предусмотрено участие дисциплины в формировании следующих компетенций:

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

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

В процессе освоения образовательной программы по 38.04.02 Менеджмент компетенции УК-1, ОПК-2 формируются при изучении дисциплин, прохождении практик и ГИА.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы «Менеджмент»

Код компетенции	Дисциплины, практики, ГИА, через которые формируется компетенция (компоненты)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы*
УК-1	Б1.О.02 Стратегический менеджмент Б1.В.01 Системное мышление и решение проблем	1
	Б1.О.06 Стратегический анализ	2
	Б1.В.ДВ.02.02 Дизайн-мышление	3
	Б3 Государственная итоговая аттестация Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	4
ОПК-2	Б1.О.04 Введение в науку о данных	1
	Б1.О.06 Стратегический анализ	2

	Б2.О.04 (Н) Производственная практика, научно-исследовательская работа Б3 Государственная итоговая аттестация Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	4
--	---	---

** Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются семестром изучения дисциплин, прохождения практик и ГИА.*

7.2. Описание показателей индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и формирования компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы (БРС) положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего, промежуточного контроля и промежуточной аттестации знаний.

Промежуточная аттестация - зачет.

При модульной системе основным стимулом к регулярной работе студентов является возможность быть освобожденным от семестрового зачета (получить их «автоматом»). Для этого студент должен выполнить следующие условия:

- не иметь по промежуточным модулям **0** баллов;
- если студент по итогам текущего рейтинга набрал в семестре **49** баллов и выше, то он получает зачет - **«автоматом»**

Максимальная сумма баллов, которую студент может набрать за семестр, составляет **100** баллов, из которых на текущий и промежуточный контроль отводится **60** баллов. Каждая контрольная точка, (согласно календарного учебного графика в семестре их 3), оценивается в 20 баллов, из которых 10 приходится на текущий контроль, 10 баллов на промежуточный. Оставшиеся **40** баллов - это сумма баллов, которую студент может набрать по результатам промежуточной аттестации (зачет).

Индикаторы достижения компетенций*

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие индикатора достижения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие индикатора достижения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
ИД-4 УК-1 Принимае т обоснованное решение, определяе т и оценивает практические последств ия возможных решений задачи. (первый этап)	Знать: знать принципы, способы стратегического анализа для принятия обоснованных стратегических решений	Не знает принципы, способы стратегическог о анализа для принятия обоснованных стратегических решений	Частично знает принципы, способы стратегическог о анализа для принятия обоснованных стратегическ их решений	Знает на достаточно хорошем уровне принципы, способы стратегическог о анализа для принятия обоснованных стратегическ их решений	Знает на достаточно высоком уровне принципы, способы стратегическо го анализа для принятия обоснованных стратегическ их решений
	Уметь: использовать изученные методы стратегического анализа при принятии обоснованных организационно-управленческих решений и оценивать их последствия	Не умеет использовать изученные методы стратегическог о анализа при принятии обоснованных организационн о-управленчески х решений и оценивать их последствия	Не в полной мере умеет использовать изученные методы стратегическог о анализа при принятии обоснованных организационн о-управленчески х решений и оценивать их последствия	Умеет на достаточно хорошем уровне использовать изученные методы стратегическог о анализа при принятии обоснованных организационн о-управленчески х решений и оценивать их последствия	Умеет на достаточно высоком уровне использовать изученные методы стратегическо го анализа при принятии обоснованных организацион но-управленческ их решений и оценивать их последствия
	Владеть: навыками оценки и анализа проблемных ситуаций, навыками оценки последствий и рисков при принятии	Не владеет навыками оценки и анализа проблемных ситуаций, навыками оценки последствий и рисков при	Не в полной мере владеет навыками оценки и анализа проблемных ситуаций, навыками оценки последствий и	Владеет навыками оценки и анализа проблемных ситуаций, навыками оценки последствий и рисков при	В полной мере владеет навыками оценки и анализа проблемных ситуаций, навыками оценки последствий и

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие индикатора достижения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
	управленческого решения.	принятии управленческого решения.	рисков при принятии управленческого решения.	принятии управленческого решения.	рисков при принятии управленческого решения.
ИД-1 ОПК-2 Применяет современные техники и методики сбора данных для решения управленческих и исследовательских задач.	Знать: современные методы сбора, анализа и обобщения данных для решения управленческих и исследовательских задач.	Не знает современные методы сбора, анализа и обобщения данных для решения управленческих и исследовательских задач.	Частично знаком с современными методами сбора, анализа и обобщения данных для решения управленческих и исследовательских задач.	Знает на достаточно хорошем уровне современные методы сбора, анализа и обобщения данных для решения управленческих и исследовательских задач.	Знает на достаточно высоком уровне современные методы сбора, анализа и обобщения данных для решения управленческих и исследовательских задач.
	Уметь: анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать и интерпретировать полученную в ходе стратегического анализа информацию, применяя современные техники и методики сбора данных.	Не умеет анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать и интерпретировать полученную в ходе стратегического анализа информацию, применяя современные техники и методики сбора данных.	Не в полной мере умеет анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать и интерпретировать полученную в ходе стратегического анализа информацию, применяя современные техники и методики сбора данных.	Умеет на достаточно хорошем уровне анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать и интерпретировать полученную в ходе стратегического анализа информацию, применяя современные техники и методики сбора данных.	Умеет на достаточно высоком уровне анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать и интерпретировать полученную в ходе стратегического анализа информацию, применяя современные техники и методики сбора данных.

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие индикатора достижения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
	Владеть: методикой проведения исследований внешней и внутренней среды, навыками анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия с использованием современных информационных технологий для решения управленческих задач.	Не владеет методикой проведения исследований внешней и внутренней среды, навыками анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия с использованием современных информационных технологий для решения управленческих задач.	Не в полной мере владеет методикой проведения исследований внешней и внутренней среды, навыками анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия с использованием современных информационных технологий для решения управленческих задач.	Владеет методикой проведения исследований внешней и внутренней среды, навыками анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия с использованием современных информационных технологий для решения управленческих задач.	В полной мере владеет методикой проведения исследований внешней и внутренней среды, навыками анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия с использованием современных информационных технологий для решения управленческих задач.

*На этапе освоения дисциплины

Для допуска к зачету, студент должен набрать в ходе текущего и промежуточного контроля не менее **40** баллов. Если эта сумма меньше **30** баллов, то студент не допускается к зачету. Если эта сумма больше или равна **30**, то путем дополнительного опроса (собеседование, контрольная работа, тест, реферат) эта сумма может быть повышена до **40** баллов.

Для допуска к зачету студенту необходимо восстановить пробелы, как по текущему, так и по промежуточному контролю. На зачете студент может получить **20 – 40** баллов. Максимальный балл при каждой повторной пересдаче уменьшается на **10** баллов. Если ответы студента оцениваются суммой баллов менее **20**, то студенту выставляется **0** баллов.

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Шкала оценивания	Критерии оценивания
Высокий уровень (зачтено)	85-100	заслуживает студент, освоивший знания, умения и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.

Средний уровень (зачтено)	70-84	заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень (зачтено)	60-69	заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения и теоретический материал, либо не выполнил учебные задания, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень (не зачтено)	0-59	заслуживает студент, не освоивший знания, умения, и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

7.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения индикаторов достижения компетенции ИД-4_{УК-1}, ИД-1_{ОПК-2} в процессе освоения образовательной программы

7.3.1. Тесты для текущего и промежуточного контроля знаний обучающихся

Тестовые задания

1.Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной начинается с...

- а) анализа внешней среды
- б) анализа внутренней среды
- в) анализ как внешней, так и внутренней среды

2.Внешняя среда это- ...

а) среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений

б) это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать

в) это все те факторы, которые находятся в пределах организации и могут на нее воздействовать

3.Среда существования организации делится на две части...

- а) высшие уровни управления, низшие уровни управления
- б) «ближнее» окружение, «дальнее» окружение
- в) внутренняя среда, внешняя среда

4.«Ближнее» окружение — непосредственно влияет на...

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации

в) организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей

5.«Ближнее» окружение включает...

- а) политическую систему, экономическую систему
- б) клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации
- в) технологическую систему, ресурсную систему

6.«Дальнее» окружение — включает

а) все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное

б) саму фирму, оказывающую существенное влияние на характер и содержание деятельности.

в) клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации

8. Анализ факторов внешней среды это процесс...

а) изучения внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды

б) процесс управления, который включает формулирование и реализацию основных целей и инициатив, предпринимаемых высшим руководством организации от имени владельцев, на основе учета ресурсов и оценки внутренней и внешней среды, в которой работает организация.

в) Процесс формирования руководством организации стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, а также своевременной корректировки видения целей, стратегии и ее реализации

9. Экономическое прогнозирование – это...

а) наблюдение за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования

б) оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность, связанная с постановкой целей и действий в будущем.

в) попытка оценить будущую экономическую обстановку для организации

10. Под неопределенностью внешней среды подразумевается то, что...

а) структура организации должна позволять ей эффективно и достаточно быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде

б) отделы и сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов», связывают и координируют взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды

в) зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения

11. Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная - нестабильная» имеет отношение к...

а) темпам изменения внутренней среды

б) темпам изменения внешней среды

в) темпам изменения как внутренней, так и внешней среды

12. Состояние «сложная — стабильная» внешняя среда представляет...

а) в некоторой степени, более высокий уровень неопределенности

б) дальнейшее возрастание уровня неопределенности

в) в некоторой степени, более низкий уровень неопределенности

13. Состояние «простая — нестабильная» внешняя среда подразумевает...

а) в некоторой степени, более высокий уровень неопределенности

б) в некоторой степени, более низкий уровень неопределенности

в) дальнейшее возрастание уровня неопределенности

14. Состояние «сложная — нестабильная» внешняя среда представляет...

а) средний уровень неопределенности, с дальнейшим возрастанием уровня неопределенности

б) низкий уровень неопределенности

в) высокий уровень неопределенности возникает в сложной нестабильной обстановке

15. Какие две стратегии может применять организация для снижения неопределенности внешней обстановки

а) внутренняя стратегия, внешняя стратегия

б) стратегия стабилизации, стратегия сокращения

в) корпоративная стратегия, функциональная стратегия

16. К внешним стратегиям относят:

- а) сглаживание, нормирование
- б) изменение сферы деятельности; набор персонала
- в) маркетинг, заключение контрактов, кооптирование

17. К внешним стратегиям относят:

- а) создание запасов, изменение сферы деятельности
- б) объединение, лоббирование
- в) кооперирование, интегрирование

18. К внутренним стратегиям относят:

- а) изменение сферы деятельности; набор персонала
- б) маркетинг, заключение контрактов
- в) кооперирование, интегрирование

19. К внутренним стратегиям относят:

- а) объединение, лоббирование
- б) кооперирование, кооптирование

20. Масштабы конкуренции бывают...

- а) локальные, местные, территориальные, глобальные
- б) локальные, региональные, национальные, мультинациональные, глобальные
- в) федеральные, территориальные, местные, национальные, глобальные

21. Стадия жизненного цикла отрасли включают следующие этапы:

- а) зарождение, юность, зрелость
- б) зарождение, рост, зрелость, упадок
- в) рождение, юность, расцвет, стабилизация, упадок, смерть

22. Зарождение – это...

а) Период возникновения отрасли в результате осознания предпринимателями существования некоторой неудовлетворенной рыночной потребности или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей покупателей

б) период развития отрасли, характеризующийся полным насыщением рынка

в) период развития отрасли, характеризующийся повышением спроса на продукцию работающих в ней компаний и увеличением числа конкурентов.

23. Рост — это...

а) период развития отрасли, характеризующийся полным насыщением рынка

б) период развития отрасли, характеризующийся повышением спроса на продукцию работающих в ней компаний и увеличением числа конкурентов.

в) Период возникновения отрасли в результате осознания предпринимателями существования некоторой неудовлетворенной рыночной потребности или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей покупателей

24. Зрелость — это...

а) Период возникновения отрасли в результате осознания предпринимателями существования некоторой неудовлетворенной рыночной потребности или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей покупателей

б) период развития отрасли, характеризующийся постепенной потерей у покупателей интереса к продукции либо потому, что появляются новые и более качественные ее заменители, либо потому, что меняются потребительские предпочтения и вкусы

в) период развития отрасли, характеризующийся полным насыщением рынка

25. Упадок — это...

а) период развития отрасли, характеризующийся полным насыщением рынка

б) период развития отрасли, характеризующийся постепенной потерей у покупателей интереса к продукции либо потому, что появляются новые и более качественные ее заменители, либо потому, что меняются потребительские предпочтения и вкусы

в) период развития отрасли, характеризующийся повышением спроса на продукцию работающих в ней компаний и увеличением числа конкурентов.

26. Если компании, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность в рамках определенных населенных пунктов, то масштаб конкуренции в ней считается...

а) национальным

б) локальным

в) глобальным

27. Если компании, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность в пределах определенного географического региона, то масштаб конкуренции в ней считается...

а) региональным

б) глобальным

в) национальным

28. Если компании, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность на нескольких внешних рынках, то масштаб конкуренции в ней считается...

а) национальным

б) мультинациональным

в) локальным

29. Если компании, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность на рынках большинства (всех) стран, то масштаб конкуренции в ней считается...

а) локальным

б) мультинациональным

в) глобальным

30. Под количеством конкурентов и их относительных размеров понимается...

а) множество мелких компаний или немного крупных, их производственные мощности и доли рынка

б) борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства

в) соперничество между организациями на рынке

31. Вертикальная интеграция — это

а) расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям

б) расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам

в) расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли.

32. Вертикальная интеграция «назад» — это...

а) расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли.

б) расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям

в) расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам

33. Вертикальная интеграция «вперед» — это...

а) расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям

б) расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли.

в) расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам

34. Дифференциация — это...

а) количество изменений в технологии производства и предложенных новых товаров за период

б) значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями — конкурентами.

в) совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг

35. Внедрение новых товаров...

а) расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к расширению ассортимента товаров конкурирующих компаний.

б) меняет характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров и услуг, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта, возникают новые методы продвижения и продаж

в) влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом

36. Ключевые факторы успеха (КФУ) — это...

а) распределение ресурсов по приоритетным направлениям деятельности фирмы на будущее

б) элементы, обеспечивающие успех организации; все, что способствует повышению прибыли

в) обследование внутренних сильных и слабых сторон организации для принятия управленческих решений на перспективу

37. Компания-лидер - это...

а) компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

б) компания, теряющая свои конкурентные позиции.

в) компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

38. Компания-преследователь – это...

а) компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

б) компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

в) компания, теряющая свои конкурентные позиции.

39. Слабая компания – это...

а) компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

б) компания, теряющая свои конкурентные позиции.

в) компания, идущая следом за лидером по доле рынка

40. На состояние конкуренции в отрасли влияют следующие факторы:

а) конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли; вероятность появления новых конкурентов

б) анализ внешней среды

в) анализ альтернатив и выбор стратегии

41. Стратегическая группа — это...

а) совокупность конкурирующих компаний с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке

б) возможное получение, как положительного, так и отрицательного результата

в) опасность неправильного вложения капитала, неправильного выбора ценных бумаг, при формировании инвестиционного портфеля

7.3.2. Задания для подготовки к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям.

1- ый рейтинг контроль

1. Стратегическое управление: сущность и содержание.

2. Этапы стратегического управления. Содержание понятия «стратегический анализ».
3. Особенности стратегического экономического анализа.
4. Классификация видов стратегического анализа.
5. Методы и технологии стратегического анализа.
6. Характеристика этапов стратегического анализа.
7. Методы и модели стратегического анализа
8. Характеристики внешней среды, влияющие на выбор метода анализа внешней среды.
9. Задачи стратегического управления. Уровни стратегии.
10. Глобальные факторы макросреды, действующие на организации.
11. Преимущества стратегического мышления и осознанного стратегического анализа.
12. Элементы интегрированного отчета.
13. Основопологающие принципы современного стратегического анализа.
14. Элементы отчетности в области устойчивого развития.
15. Этапы разработки стратегии по достижению цели роста стоимости компании.
16. Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента.
17. Маркетинговая среда.
18. Факторы макросреды организации прямого воздействия. Факторы макросреды организации косвенного воздействия.
19. Шесть задач реализации стратегии.
20. Подходы к реализации стратегии: командный подход, координационный подход, культурный подход, кресцивный подход.
21. Четыре основных типа навыков исполнения Томаса Бонома для успешной реализации стратегии.
22. Стратегический контроль. Контроль реализации стратегии.

2-ой рейтинг контроль

1. Технологические этапы стратегического анализа в хозяйствующих субъектах.
2. Анализ и обоснование бизнес-развития компании.
3. Источники информации для проведения стратегического анализа, включающие данные внутренней и внешней среды компании.
4. Этапы SCP-анализа.
5. SNW – анализ.
6. Модель Р. Гранта.
7. Матрица Дж. Х. Вилсона.
8. Конкурентный профиль.
9. Метод «PDS» . Метод QFD.
10. Метод SPACE.
11. Метод credit-men, разработанный Ж. Деполяном.
12. График прибыльности «Майсигмы».
13. Этапы метода анализа «GAP». Методология SixSigma.
14. Технология анализа McKinsey.
15. Финансовый смысл применения формулы DuPont.
16. Метод анализа базового рынка Абея.
17. Трехмерная матрица BCG.
18. Модифицированная модель BCG.
19. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.
20. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.
21. Матрица GE – McKinsey по Нейлору.
22. Модифицированная матрица Ансоффа.
23. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера.
24. Матрица Hussey.

25. Матрица Р. Купера.
26. Матрица оценки проектов новых товаров.
27. Объекты стратегического анализа.
28. Модель PEST-анализа.
29. Основные показатели анализа отрасли.
30. Модель анализа конкуренции М. Портера.

3-ий рейтинг контроль

1. Факторы анализа конкурентов.
2. Стратегическая группа конкурентов.
3. Построение позиционной карты.
4. Виды информации о конкурентах.
5. Диагностические компоненты анализа конкурентов.
6. Матрица SPACE.
7. Признаки сегментации потребителей. Критерии сегментации потребителей.
8. Четыре общих критерия, определяющих качество покупателей со стратегической точки зрения.
9. Конкурентные преимущества предприятия.
10. Осязаемые ресурсы, или материальные активы.
11. Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы.
12. Ресурсы предприятия.
13. Классификация конкурентных преимуществ.
14. Поиск возможностей и конкурентных преимуществ.
15. Портфельный анализ. Предназначение методов портфельного анализа.
16. Теоретическая база портфельного анализа.
17. Построение двухмерных матриц.
18. Достоинства и недостатки портфельного анализа.
19. Определение положения стратегических единиц бизнеса на рынке и перспектив развития.
20. Стратегии предприятия (в соответствие с модифицированной матрицей БКГ).
21. Матрица McKinsey – General Electric.
22. Методика построения матрицы портфельного анализа.
23. McKinsey-General Electric.
24. Матрица Ансоффа.
25. Кривая отраслевого роста пути и средства контроля и защиты рынка.
26. Принципы уменьшения риска.
27. Характеристики зрелых отраслей. Особенности зрелых отраслей Портера.
28. Направления оживления зрелого рынка.
29. Основные опасности или ловушки в зрелой отрасли.
30. Стратегии бизнеса, переживающего спад.

7.3.3. Перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию

1. Стратегическое управление: сущность и содержание.
2. Этапы стратегического управления. Содержание понятия «стратегический анализ».
3. Особенности стратегического экономического анализа.
4. Классификация видов стратегического анализа.
5. Методы и технологии стратегического анализа.
6. Характеристика этапов стратегического анализа.
7. Методы и модели стратегического анализа.
8. Характеристики внешней среды, влияющие на выбор метода анализа внешней среды.
9. Задачи стратегического управления. Уровни стратегии.
10. Глобальные факторы макросреды, действующие на организации.

11. Преимущества стратегического мышления и осознанного стратегического анализа.
12. Элементы интегрированного отчета.
13. основополагающие принципы современного стратегического анализа.
14. Элементы отчетности в области устойчивого развития.
15. Этапы разработки стратегии по достижению цели роста стоимости компании.
16. Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента.
17. Маркетинговая среда.
18. Факторы макросреды организации прямого воздействия. Факторы макросреды организации косвенного воздействия.
19. Шесть задач реализации стратегии.
20. Подходы к реализации стратегии: командный подход, координационный подход, культурный подход, кресцовный подход.
21. Четыре основных типа навыков исполнения Томаса Бонома для успешной реализации стратегии.
22. Стратегический контроль. Контроль реализации стратегии.
23. Технологические этапы стратегического анализа в хозяйствующих субъектах.
24. Анализ и обоснование бизнес-развития компании.
25. Источники информации для проведения стратегического анализа, включающие данные внутренней и внешней среды компании.
26. Этапы SCP-анализа.
27. SNW – анализ.
28. Модель Р. Гранта.
29. Матрица Дж. Х. Вилсона.
30. Конкурентный профиль.
31. Метод «PDS» . Метод QFD.
32. Метод SPACE.
33. Метод credit-men, разработанный Ж. Деполяном.
34. График прибыльности «Майсигмы».
35. Этапы метода анализа «GAP». Методология SixSigma.
36. Технология анализа McKinsey.
37. Финансовый смысл применения формулы DuPont.
38. Метод анализа базового рынка Абеля.
39. Трехмерная матрица BCG.
40. Модифицированная модель BCG.
41. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.
42. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.
43. Матрица GE – McKinsey по Нейлору.
44. Модифицированная матрица Ансоффа.
45. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера.
46. Факторы анализа конкурентов.
47. Стратегическая группа конкурентов.
48. Построение позиционной карты.
49. Виды информации о конкурентах.
50. Диагностические компоненты анализа конкурентов.
51. Матрица SPACE.
52. Признаки сегментации потребителей. Критерии сегментации потребителей.
53. Четыре общих критерия, определяющих качество покупателей со стратегической точки зрения.
54. Конкурентные преимущества предприятия.
55. Осязаемые ресурсы, или материальные активы.
56. Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы.
57. Ресурсы предприятия.

58. Классификация конкурентных преимуществ.
59. Поиск возможностей и конкурентных преимуществ.
60. Портфельный анализ. Предназначение методов портфельного анализа.
61. Теоретическая база портфельного анализа.
62. Построение двухмерных матриц.
63. Достоинства и недостатки портфельного анализа.
64. Определение положения стратегических единиц бизнеса на рынке и перспектив развития.
65. Стратегии предприятия (в соответствие с модифицированной матрицей БКГ).
66. Матрица McKinsey – General Electric.
67. Методика построения матрицы портфельного анализа.
68. McKinsey-General Electric.
69. Матрица Ансоффа.
70. Кривая отраслевого роста пути и средства контроля и защиты рынка.
71. Принципы уменьшения риска.
72. Характеристики зрелых отраслей. Особенности зрелых отраслей Портера.
73. Направления оживления зрелого рынка.
74. Основные опасности или ловушки в зрелой отрасли.
75. Стратегии бизнеса, переживающего спад.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методическими материалами, определяющими процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих индикаторы достижений компетенций являются внутривузовские локальные нормативные акты: «Положение о балльно-рейтинговой системе контроля и оценки успеваемости студентов» и «Положение о промежуточной аттестации обучающихся».

График проведения рейтинговых контрольных мероприятия и даты проведения промежуточной аттестации, по курсам и семестрам, отражены в утвержденных проректором по УР календарных учебных графиках и расписаниях промежуточной аттестации по направлению подготовки (специальности), которые размещаются на информационных стендах факультетов и на сайте университета в установленные сроки.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

8.1. Основная литература:

1. Стратегический менеджмент: учебник: [16+] / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера; под ред. П. А. Михненко. – Москва: Университет Синергия, 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>
2. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 468 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638>
3. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 624 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=6831684>.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; ред. М. И. Соколова, Л. Г. Зайцев. – Москва: Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>

8.2. Дополнительная литература:

5. Долгов А. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва: ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>

6. Левушкина С. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>

7. Панов А. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 302 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>

8. Ополченова Е. В. Современный стратегический анализ: учебное пособие: [16+] / Е. В. Ополченова; Российская международная академия туризма. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университетская книга, 2016. – 112 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575004>

8.3. Периодические издания

9. АПК: Экономика и управление: теорет. и научно-практ. журнал/ учред. М-во с/ х РФ, РАСХН, ВНИИЭСХ, гл. ред. И. Г. Ушацев. - М. : М-во с/ х РФ, РАСХН, ВНИИЭСХ, 1921 (ОАО "ЧПК") - . - Выходит ежемесячно

10. Вестник МГУ. Сер. Экономика: научный журнал. - М.: МГУ; Экономический факультет, 1946 (Тип. Издательства МГУ) -.- Выходит раз в два месяца.

9. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- **ЭБС «Издательства Лань»**

Коллекция «Единая профессиональная база знаний для аграрных вузов»
ООО «Издательство Лань».

Лицензионный договор № 003/2025-44ФЗ от 22.05.25 г сроком на 1 год

<http://e.lanbook.com/>

- **Сетевая электронная библиотека**

ООО «ЭБС ЛАНЬ»

Договор № СЭБ НВ-164 от 17.12.2019 г. – бессрочный

<http://e.lanbook.com/>

<http://seb.e.lanbook.com/>

- **ЭБС «Университетская библиотека online». Базовая часть**

ООО «Директ-Медиа»

Контракт № 51-04/2025 от 22.05.2025 г сроком на 1 год

<http://biblioclub.ru>

- **Научная электронная библиотека e-LIBRARY.RU (SCIENCE INDEX)**

ООО Научная электронная библиотека.

Лицензионный договор № SIO-2114/2025 от 06.05.2025 сроком на 1 год

<http://elibrary.ru>

Гарант

ООО «Гарант-КБР» Договор № 305-2025г. от 09.01.2025 г. сроком на 1 год

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Система университетского обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций, практические занятия), работа на которых обладает определенной спецификой.

На лекциях студенту рекомендуется внимательно слушать учебный материал, записывать основные моменты, идеи, пытаться сразу понять главные положения темы, а если что не ясно – делать соответствующие пометки. После лекции во внеурочное время целесообразно прочитать записанный материал с целью его усвоения и выяснения непонятных вопросов.

Практические занятия - групповая форма занятий, проходящих при активном участии студентов. Такие занятия способствуют углублённому изучению наиболее сложных вопросов дисциплины и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы студентов. На практических занятиях студенты учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, вести полемику, убеждать, доказывать, опровергать, отстаивать свои убеждения, рассматривают ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности. Умение выступать перед аудиторией и грамотно обосновывать свою позицию – необходимые для будущих управленцев (менеджеров) навыки.

Студент должен тщательно готовиться к практическим занятиям путем проработки теоретических положений по теме занятия из конспекта лекции, рекомендуемых учебников, учебных пособия, дополнительной литературы, интернет - источников.

Работа и ответы на практических занятиях, приходящиеся на каждый промежуточный рубеж оценивается в **15** баллов (за две точки - **30** баллов).

Раздел «Самостоятельная работа» информирует обучающихся, какие вопросы раздела (модуля) выносятся на самостоятельное изучение, об их учебно-методическом обеспечении (учебники, учебные пособия, методические указания, рекомендуемые страницы и т.д.). Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа студента над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя.

Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций;
- выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);

- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов.

Степень усвояемости вопросов самостоятельной работы определяется при текущем и промежуточном контроле и при промежуточной аттестации.

Студенты заочной формы обучения, после окончания предыдущей сессии, ознакамливаются с целями и задачами изучения дисциплины, с перечнем вопросов которые они должны изучать для формирования индикаторов достижения компетенции, запланированных в рабочей программе.

Студенту следует тщательно готовиться к промежуточному контролю (тестированию, контрольным работам, контрольным опросам), прорабатывая конспект лекций и рекомендуемую литературу.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Дисциплина «Стратегический анализ» рассчитана на изучение в один семестр и заканчивается зачетом.

11.Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

11.1 Лицензионное программное обеспечение

AutoDesk AutoCad 2012 Education Product Standalone б/н

Антиплагиат.ВУЗ 5.0 Модуль поиска «Объединенная коллекция 2020»

лицензионный договор № 10023 от 12.05.2025 г. сроком на 1 год

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition № лицензии 26ЕС-241021-134643-810-2826, договор № 651/А от 18.10.2024 г. до 31.10.2025

11.2 Интернет-ресурсы свободного доступа

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Российское образование» - федеральный портал	http://www.edu.ru/index.php
Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	http://window.edu.ru/
Электронная библиотека «Книгоноша.net»	KnigoNosha.net
Бесплатная библиотека TULULU.RU	tululu.ru
Библиотека «Ихтика»	ihtik.lib.ru
Библиотека «Гумер»	gumer.info
Корпоративный менеджмент	www.cfin.ru
Административно-Управленческий Портал - публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу	http://www.aup.ru
Официальный интернет-портал правовой информации.	http://pravo.gov.ru
Библиотека бесплатных электронных книг на тему бизнеса, финансов, менеджмента, экономики.	www.finbook.biz
Электронная библиотека центра «Предпринимательство и малый бизнес»	www.esbc.ru

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

№ п./п.	Вид учебной работы	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Лекционные занятия	Аудитории для проведения занятий лекционного типа в соответствии с перечнем аудиторного фонда	Доска аудиторная, специализированная мебель, экран настенный, проектор, Мультимедиа-проектор Проектор BenQ. Персональный компьютер Intel Core I5-3330
2.	Практические занятия	Аудитория для проведения практических занятий	Компьютер Intel Core I5-3330 с выходом в Internet. Проектор BenQ. Интерактивная доска Smart Board. Устройство восприятия Microlab 2.1. Принтер Canon. Веб-камера A4Tech. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационные и методические материалы.
3.	Самостоятельная работа	Учебная аудитория (компьютерный класс с выходом в Интернет), для организации самостоятельной работы обучающихся; читальный зал научной библиотеки	Доска аудиторная, специализированная мебель, компьютера с выходом в интернет