

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 02.12.2024 23:52:25
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ
(наименование структурного подразделения (института))

Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
«Стратегический менеджмент»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.12 «Стратегический анализ»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Форма обучения: Очная/очно-заочная

Год набора - 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н, доцент кафедры менеджмента ФЭФ О.Е. Сергеева

директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент кафедры менеджмента ФЭФ Кудряшов Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, д. э. н., профессор Лабудин Александр Васильевич

РПД Б1.В.12 «Стратегический анализ» одобрена на заседании кафедры менеджмента.
Протокол №7 от 11 апреля 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	Ошибка! Закладка не определена.
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	Ошибка! Закладка не определена.
3. Содержание и структура дисциплины	Ошибка! Закладка не определена.
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	10
6. Методические материалы по освоению дисциплины	19
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	20
7.1. Основная литература	20
7.2. Дополнительная литература	20
7.3. Нормативные правовые документы	20
7.4. Интернет-ресурсы	21
7.5. Иные источники	21
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	21

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

1.1 Дисциплина **Б1.В.12 «Стратегический анализ»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПКс-2.1	Способен осуществлять функциональные стратегии организации и контролирует стратегический процесс
		ПКс-2.2	Способен подготавливать сбалансированные управленческие решения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
В/01.6 Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	ПКс-2.1 ПКс-2.2	<u>На уровне знаний:</u> - методику и методологию расчета основных экономических показателей.
		<u>На уровне умений:</u> - планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия; - формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.
		<u>На уровне навыков:</u> - методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности; - навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах / в астрономич. часах)
Очная форма	
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа с преподавателем	50/37,5
Лекции	20/15

Практические занятия	28/21
Лабораторные занятия	-
Практическая подготовка	-
Самостоятельная работа	58/43,5
Консультации	2
Контроль	
Формы текущего контроля	Диспут, опрос
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой
Очно-заочная форма	
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа с преподавателем	34/25,5
Лекции	16/12
Практические занятия	16/12
Лабораторные занятия	-
Практическая подготовка	-
Самостоятельная работа	74/55,5
Консультации	2
Контроль	
Формы текущего контроля	Диспут, опрос
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Стратегический анализ» в соответствии с учебным планом осваивается на 3 курсе в 6 семестре на очной форме обучения и на 4 курсе в 8 семестре очно-заочной форме обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: «Системный подход в менеджменте», «Общий менеджмент» (2 семестр), «Управление человеческими ресурсами» (4 семестр); параллельно с дисциплинами «Методы принятия управленческих решений» (6 семестр), «Управление проектами» (6 семестр), «Менеджмент в сфере предпринимательства» (6 семестр).

Промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом – Зачет с оценкой.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	К СР		
<i>Очная форма обучения</i>								
Тема 1	Стратегический анализ в системе управления предприятием	8	2		2		4	Опрос, диспут
Тема 2	Среда организации и ее характеристики	10	2		2		6	Опрос, диспут
Тема 3	Анализ стратегических факторов среды предприятия	10	2		2		6	Опрос, диспут
Тема 4	Конкуренция и конкурентные преимущества	8	2		2		4	Опрос, диспут
Тема 5	Портфельный анализ	14	2		4		8	Опрос, диспут
Тема 6	Структурный анализ процессов	14	2		4		8	Опрос, диспут
Тема 7	Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.	14	2		4		8	Опрос, диспут
Тема 8	Определение и характеристика стратегий	12	2		4		6	Опрос, диспут
Тема 9	Типология стратегий с учетом различных факторов	10	2		2		6	Опрос, диспут
Тема 10	Оценка инновационного потенциала организации	6	2		2		2	Опрос, диспут
Промежуточная аттестация								<i>Зачет с оценкой</i>
Всего:		108	20		28	2	58	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) ;

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа) ;

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ) ;

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) ;

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Стратегический анализ в системе управления предприятием	6	2		2		6	Опрос, диспут
Тема 2	Среда организации и ее характеристики	8	2		2		8	Опрос, диспут
Тема 3	Анализ стратегических факторов среды предприятия	8	2		2		8	Опрос, диспут
Тема 4	Конкуренция и конкурентные преимущества	6	2		2		8	Опрос, диспут
Тема 5	Портфельный анализ	6	1		1		8	Опрос, диспут
Тема 6	Структурный анализ процессов	6	2		2		8	Опрос, диспут
Тема 7	Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.	8	2		2		8	Опрос, диспут

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 8	Определение и характеристика стратегий	8	1		1		8	Опрос, диспут
Тема 9	Типология стратегий с учетом различных факторов	8	1		1		4	Опрос, диспут
Тема 10	Оценка инновационного потенциала организации	6	1		1		8	Опрос, диспут, тестирование
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		108	16		16	2	74	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) ;

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа) ;

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ) ;

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) ;

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием

Место стратегического анализа в системе управления организацией. Эволюция методов стратегического анализа. Этапы и инструментарий стратегического анализа

Тема 2. Среда организации и ее характеристики

Понятие среды организации. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации. Методы исследования среды организации.

Тема 3. Анализ стратегических факторов среды предприятия

Методика SWOT-анализа. Методика STEP-анализа макросреды предприятия. Стратегический анализ отрасли. Управленческого анализа. Модель «Цепочка ценности» М. Портера.

Тема 4. Конкуренция и конкурентные преимущества

Формы и теоретические модели конкуренции. Развитие конкуренции на российском рынке. Конкурентные преимущества: сущность, характеристики и классификация.

Технологии формирования конкурентных преимуществ. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях.

Тема 5. Портфельный анализ

Назначение и сущность портфельного анализа. Бостонская матрица (BCG). Матрица GE/McKinsey. Матрица Shell/DPM. Матрица Hofer/Schendel. Матрица ADL/LC. Матрица И. Ансоффа. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

Тема 6. Структурный анализ процессов

Определение основных бизнес-процессов. Карта процесса. Методы совершенствования процесса

Тема 7. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов

Функции объекта и их типология. Классификация функций в функционально - стоимостном анализе. Технология проведения функционально- стоимостного анализа. Основные принципы построения функционально- стоимостной модели. Принципы организации функционально- стоимостного анализа. Направления использования функционально- стоимостного анализа.

Тема 8. Определение и характеристика стратегий

Понятие стратегии организации и их различные трактовки. Типология стратегий организации по различным признакам. Корпоративная иерархия стратегий. Уровни разработки стратегий организации. Факторы, определяющие стратегический выбор компании. Стратегические альтернативы и критерии их выбора. Оценка стратегических альтернатив. Методы оценки стратегических альтернатив.

Тема 9. Типология стратегий с учетом различных факторов

Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру. Типология стратегий роста, по различным факторам. Международные стратегии. Стратегии с учетом состояния отрасли. Стратегии с учетом состояния организации. Антикризисные стратегии. Стратегии диверсифицированных компаний.

Тема 10. Оценка инновационного потенциала организации.

Понятие и структура инновационного потенциала. Механизм управления развитием инновационного потенциала предприятия. Методики оценки инновационного потенциала предприятия. Инновационные возможности предприятия. Анализ инновационности внутренней среды организации. Оценка внешней среды. Оценка инновационной активности предприятия.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.21 Стратегический менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием	Опрос, диспут
Тема 2. Среда организации и ее характеристики	Опрос, диспут

Тема 3. Анализ стратегических факторов среды предприятия	Опрос, диспут
Тема 4. Конкуренция и конкурентные преимущества	Опрос, диспут
Тема 5. Портфельный анализ	Опрос, диспут
Тема 6. Структурный анализ процессов	Опрос, диспут
Тема 7. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов	Опрос, диспут
Тема 8. Определение и характеристика стратегий	Опрос, диспут
Тема 9. Типология стратегий с учетом различных факторов	Опрос, диспут
Тема 10. Оценка инновационного потенциала организации	Опрос, диспут, тестирование

Промежуточная аттестация – экзамен. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): письменный ответ на вопросы к экзамену по билетам.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Вопросы для диспута и опроса:

Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием

Понятие стратегического анализа и его роль в управлении организации.

Цели стратегического анализа.

Функции стратегического анализа в стратегическом менеджменте организации.

Эволюция методов корпоративного планирования (бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент)

Этапы стратегического анализа.

Формирование видения и миссии организации

Элементы миссии организации

Стратегические цели организации

Критерии качества стратегических целей организации

Классификация целей организации по различным признакам

Модель производственно-хозяйственной системы фирмы

Дерево целей в системе стратегических целей фирмы

Понятие и признаки стратегической хозяйственной единицы

Понятие и признаки стратегической хозяйственной зоны

Тема 2. Среда организации и ее характеристики

Понятие и составляющие внутренней среды

организации(цели, задачи, структура, люди, технологии)

Внешняя среда организации и ее характеристики(сложность, подвижность, неопределенность)

Типы внешней среды

Методы реагирования на изменение факторов внешней среды

Матрица оценки неопределенности внешней среды
Уровни внешней среды
Цели, задачи и критерии анализа внутренней среды организации
Цели и задачи анализа бизнес-процессов во внутренней среде организации
Понятие и сегменты макросреды организации (Социальный,экономический,политический,технологический,экологический)
Общая схема отраслевого анализа организация
Анализ сильных и слабых сторон организации
Анализ опасностей и возможностей организации
Общая характеристика инструментов анализа внешней среды организации
Тема 3. Анализ стратегических факторов среды предприятия
Цели и задачи SWOT-анализа
Технология и этапы проведения SWOT-анализа
Матрица SWOT-анализа
Преимущества и недостатки SWOT-анализа
Цели и задачи STEP -анализа
Технология проведения анализа и оценивания факторов в STEP -анализе
Таблица позиционирования факторов в STEP -анализа
Преимущества и недостатки STEP -анализа
Цели и задачи модели анализа "Пяти сил конкуренции" Портера
Инструментальные методы в модели анализа "Пяти сил конкуренции" Портера
Технология и последовательность этапов проведения анализа по модели "Пяти сил конкуренции" Портера
Преимущества и недостатки анализа по модели "Пяти сил конкуренции" Портера
Анализ угрозы появления в отрасли новых конкурентов в модели "Пяти сил конкуренции" Портера
Стратегии достижения конкурентных преимуществ в соответствии с моделью "Пяти сил конкуренции" Портера
Цели и задачи управленческого анализа
Анализ текущей деятельности предприятия в управленческом анализе предприятия
Определение областей стратегических возможностей в управленческом анализе предприятия
Определение сильных и слабых сторон в управленческом анализе предприятия
Преимущества и недостатки управленческого анализа предприятия
Матрица профиля стратегических преимуществ в управленческом анализе предприятия
Цели и задачи SWOT-анализа
Технология и этапы проведения анализа по модели "Цепочки ценностей" Портера
Основополагающие области анализа в модели "Цепочки ценностей" Портера
Направления создания ценностей в модели "Цепочки ценностей" Портера
Преимущества и недостатки анализа по модели "Цепочки ценностей" Портера
Тема 4. Конкуренция и конкурентные преимущества
Понятия конкуренции и конкурентов
Механизм конкуренции
Виды конкуренции(ценовая и неценовая)
Методы ценовой конкуренции
Методы неценовой конкуренции
Общая характеристика модели конкуренции на рынке (совершенной (чистой) конкуренции, монополистической, олигополистической конкуренции и чистой монополии)
Модель совершенной (чистой) конкуренции на рынке
Модель монополистической конкуренции на рынке

Модель олигополистической конкуренции на рынке
Модель чистой конкуренции на рынке
Макроэкономические условия усиления конкуренции на российском рынке
Микроэкономические условия усиления конкуренции на российском рынке
Особенности конкуренции на отраслевых рынках
Сущность и характеристики конкурентных преимуществ
Виды конкурентных преимуществ
Особенности технологий формирования конкурентных преимуществ
Технологии поиска конкурентных преимуществ
Цели и задачи анализа конкурентной среды
Методика проведения конкурентного анализа и последовательность этапов ее проведения
Характеристика конкурентная карта рынка и позиционирование конкурентов в ней
Матрица формирования конкурентной карты рынка
Показатели оценки конкурентной позиции предприятия на рынке
Понятие стратегии конкуренции и ее элементы
Базовые стратегии конкуренции и их конкурентные преимущества
Критерии стратегического выбора при формировании конкурентных стратегий
Характеристики стратегий конкуренции
Общая характеристика стратегий применительно к конкурентному статусу предприятия на рынке

Тема 5. Портфельный анализ

Цели и задачи портфельного анализа
Технология и этапы проведения портфельного анализа
Балансировка бизнес-портфеля организации в портфельном анализе
Преимущества и недостатки портфельного анализа
Компоненты и содержание портфельных стратегий(вектор роста, конкурентные преимущества, синергизм и стратегическая гибкости)
Стратегическая гибкость портфеля при формировании конкурентных портфельных стратегий
Преимущества и недостатки портфельного анализа
Цели и задачи анализа в Бостонская матрица (BCG)
Модель Бостонской консультационной группы
Технология и критерии построения Бостонской матрица (BCG)
Характеристика бизнес-областей в матрице BCG (дикие кошки,звезды,собаки,дойные коровы)
Базовые стратегии для модели BCG
Преимущества и недостатки анализа в модели Бостонская матрица (BCG)
Цели и задачи анализа в матрице GE/McKinsey.
Модель Матрица GE/McKinsey.
Модель матрицы Shell/DPM
Технология и критерии построения матрицы Shell/DPM
Стратегическая структура матрицы Shell/DPM
Набор стратегических решений в модели матрица Shell/DPM
Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы Shell/DPM
Цели и задачи анализа в матрице Hofer/Schendel
Модель матрицы Hofer/Schendel
Технология и критерии построения матрицы Hofer/Schendel
Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы Hofer/Schendel
Цели и задачи анализа в матрице ADL/LC
Модель матрицы ADL/LC
Технология и критерии построения матрицы ADL/LC

Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы ADL/LC
Цели и задачи анализа в матрице И. Ансоффа
Модель матрицы И. Ансоффа
Технология и критерии построения матрицы И. Ансоффа
Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы И. Ансоффа
Цели и задачи комплексного анализа (проект PIMS)
Модель матрицы комплексного анализа (проект PIMS)
Факторы, определяющие варианты стратегических решений в модели комплексного анализа(проект PIMS)

Тема 6. Структурный анализ процессов

Понятие и характеристики бизнес-процесса
Элементы типового бизнес-процесса
Понятие ключевых факторов успеха
Ключевые бизнес-процессы организации
Алгоритм определения ключевых бизнес-процессов организации на основе учета ключевых факторов успеха
Характеристика основных и вспомогательных бизнес-процессов
Типология основных бизнес-процессов организации
Критерии отбора бизнес-процессов
Матрица приоритетов для отбора бизнес-процессов
Карта процесса и ее назначение
Технология и этапы проведения структурного анализа процессов
Алгоритмическая форма записи процесса
Иерархия процесса
процесса

Метод анализа добавленной стоимости для совершенствования процесса
Метод устранения бюрократии для совершенствования процесса
Метод длительности цикла процесса для совершенствования процесса

Тема 7. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов

Понятие и назначение функционально-стоимостного анализа(ФСА)
Понятие функций объекта и их типология
Классификация функция в функционально стоимостном анализе (ФСА) по различным признакам
Функционально-стоимостная модель объекта и ее характеристики
Цели и задачи функционально-стоимостного анализа(ФСА)
Технология и последовательность этапов проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА)
Принципы организации функционально-стоимостного анализа(ФСА)
Общая характеристика методов исследования, используемых в ФСА
Метод «мозговой атаки» в ФСА
Метод «мозгового штурма» в ФСА
Синектический метод в ФСА
Морфологический метод в ФСА
МЕтод «Дельфи» в в ФСА
Направления использования функционально-стоимостного анализа

Тема 8. Определение и характеристика стратегий

Понятие стратегии организации и их различные трактовки
Типология стратегий организации по различным признакам
Корпоративная иерархия стратегий
Элементы стратегий
Основные типы стратегий по функциональным областям

Уровни разработки стратегий организации и их содержание

Факторы, определяющие стратегический выбор компании

Понятие стратегических альтернатив

Типология стратегических альтернатив

Критерии выбора стратегических альтернатив

Оценка стратегических альтернатив

Метод сценариев как метод оценки стратегических альтернатив

Тема 9. Типология стратегий с учетом различных факторов

Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру (стратегии доминирования по издержкам, стратегия дифференциации

Стратегия концентрации)

Общая стратегическая модель Портера

Стратегии доминирования по издержкам

Стратегия дифференциации

Стратегия концентрации

Типология стратегий роста по различным признакам

Стратегия интенсивного роста

Стратегия интегративного роста

Стратегия роста через диверсификацию

Типология стратегий на международных рынках

Стратегия экспорта

Стратегия лицензирования

Стратегия франчайзинга

Мультинациональная стратегия

Глобальная стратегия

Заключение стратегического союза

Типология отраслевых стратегий

Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях

Стратегии конкуренции динамичных рынков

Стратегии конкуренции отраслей, находящихся в стадии зрелости

Стратегии конкуренции отраслей, находящихся в стагнирующих и застойных отраслях

Стратегии конкуренции сегментированных отраслей

Типология стратегий конкуренции с учетом состояния организации

Стратегии компаний – лидеров отрасли

Стратегии компаний, следующих за лидером

Стратегии слабых компаний

Типология антикризисных стратегий

Типология стратегий диверсифицированных компаний

Типология конкурентные стратегии по виду диверсификации(родственная диверсификация, неродственная диверсификация, комбинированная диверсификация)

Стратегии родственной диверсификации

Стратегии неродственной диверсификации

Стратегии комбинированной диверсификации

Стратегии вхождения в новую отрасль (приобретение действующей компании, создание новой компании, организация совместного предприятия,

Стратегии диверсифицированной компании(стратегия расширения, стратегия сужения, корпоративная реструктуризация и выведение из кризиса)

Тема 10. Оценка инновационного потенциала организации

Различные трактовки инновационного потенциала

Инновационная политика предприятия

Инновационный потенциал предприятия

Подходы к определению инновационного потенциала предприятия
 Структура инновационного потенциала промышленного предприятия
 Инновационные возможности предприятия
 Механизм управления развитием инновационного потенциала предприятия
 Типология методик оценки инновационного потенциала предприятия
 Цели и задачи оценки инновационного потенциала предприятия
 Показатели оценки инновационного потенциала предприятия
 Технология и этапы проведения оценки инновационного потенциала предприятия
 Модель определения уровня инновационного развития отдельного предприятия
 Модель определения уровня инновационного развития группы предприятий в отрасли
 Показатели оценки уровня инновационной активности предприятия
 Анализ факторов макросреды, формирующих инновационный климат и влияющих на инновационное поведение предприятия
 Анализ факторов микросреды, формирующих инновационный климат и влияющих на инновационное поведение предприятия
 Технология и этапы проведения SWOT-анализа влияния среды на инновационный потенциал и инновационные возможности предприятия

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств)

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО / ДОТ.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПКс-2.1	Способен осуществлять функциональные стратегии организации и контролировать стратегический процесс
		ПКс-2.2	Способен подготавливать сбалансированные управленческие решения

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.1	Студент осуществляет функциональные стратегии	Студент демонстрирует знание методологии тактического управления процессами планирования и организации производства на

	организации и контролирует стратегический процесс	уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)
ПКс-2.2	Студент подготавливает сбалансированные управленческие решения	Студент демонстрирует умения: - планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия; - формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы к зачету с оценкой по дисциплине «Стратегический анализ»

1. Сущность и значение современного стратегического анализа
2. Сущность миссии организации.
3. Цели организации.
4. Корпоративные (портфельные) стратегии
5. Уровни разработки стратегии, факторы, определяющие стратегию фирмы.
6. Особенности краткосрочной и долгосрочной стратегии фирмы
7. Этапы стратегического управления фирмой.
8. Основные понятия стратегического анализа.
9. Методы и модели стратегического анализа
10. Понятия, принципы и виды управленческого анализа
11. Этапы проведения управленческого анализа
12. Анализ ресурсного потенциала предприятия и управленческий аудит
13. Методы и модели анализа внешней среды
14. SWOT – анализ
15. STEP анализ
16. Модель 5 сил конкуренции М.Портера
17. Анализ ключевых факторов успеха фирмы
18. Основные понятия, назначение и виды портфельного анализа
19. Основные виды портфельных стратегий фирмы
20. Стратегии, применяемы на этапе роста фирмы
21. Стратегии, применяемые на этапе зрелости стабильности
22. Стратегии сокращения
23. Эталонные стратегии фирмы
24. Этапы реализации стратегии
25. Изменения как основа реализации стратегии
26. Модели и методы анализа и рационализации стратегической информации
27. Каковы методы и модели анализа внешней среды
28. Портфельный анализ
29. Стратегия лидерства в снижении издержек
30. Потенциал организации и управление потенциалом
31. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе
32. Применение CVP-анализа
33. Применение DRETS-анализа
34. Применение ETOM-анализа
35. Применение GAP-анализа
36. Применение PEST-анализа и его разновидностей
37. Применение PIMS-анализа
38. Применение анализа цепочки создания ценностей
39. Применение бенчмаркинга
40. Применение матрицы H.L. Ansoff

41. Применение матрицы М. Porter
42. Применение модели «7S» McKinsey
43. Применение модели ADL/LC
44. Применение модели BCG
45. Применение модели С.Н.Хофер/D.E.Schendel
46. Применение модели GE/McKinsey
47. Применение модели Shell/DPM
48. Применение модели пяти сил М. Портера
49. Применение системы управление посредством ранжирования стратегических задач
50. Применение системы управления в условиях стратегических неожиданностей
51. Применение системы управления по слабым сигналам
52. Функциональные стратегии

Вопросы к тесту по дисциплине «Стратегический анализ»

Тест для формирования:

Вопрос №1.

Основные функции стратегического контроллинга

Тип ответа: Многие из многих

Варианты ответов:

1. планирование стратегии
2. контроль процесса реализации общей стратегии
3. координация всех этапов стратегического управления
4. мониторинг системы стратегических индикаторов
5. мотивация персонала на реализацию стратегии

Вопрос №2.

Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням

Тип ответа: Многие из многих

Варианты ответов:

1. эффективность реализации отдельных стратегических программ
2. эффективность работы персонала
3. степень достижения поставленных стратегических целей
4. степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
5. эффективность работы подразделений

Вопрос №3.

Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического

маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии

ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения,

планирования рекламной кампании

Варианты ответов:

1. миссия и стратегические цели предприятия
2. стратегический анализ
3. стратегический план маркетинга
4. стратегический организационный план
5. стратегический план производства

Вопрос №4.

Характерные черты стратегического планирования

Тип ответа: многие из многих

Варианты ответов:

1. содержит совокупность глобальных идей развития фирмы
2. устремлен на краткосрочную перспективу
3. служит основой для любого другого вида планирования
4. предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период
5. нет верного ответа

Вопрос №5.

Стратегические изменения определяются

Варианты ответов:

1. реальной конкурентной позицией организации
2. системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
3. только внутренними особенностями данной конкретной организации
4. характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

_ Вопрос №6.

К числу стратегических решений можно отнести:

Тип ответа: Многие из многих

Варианты ответов:

1. реконструкцию предприятия
2. внедрение новой технологии
3. пересмотр условий поставки
4. выход на новые рынки сбыта
5. приобретение, слияние предприятий
6. внедрение новой системы мотивации персонала
7. пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

Вопрос №7 .

Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»

Тип ответа: Многие из многих

Варианты ответов: 1. рождение

2. детство
3. юность
4. ранняя зрелость 5. окончательная зрелость
6. старение

Вопрос №8 .

Характерные особенности стратегических решений:

Тип ответа: Многие из многих

Варианты ответов:

1. инновационны по своей природе
2. направлены на решение конкретных задач
3. неопределенны по своей природе
4. множество альтернатив вполне определено

Вопрос №9 .

Что необходимо в первую очередь описывать при внедрении процессного подхода?

Варианты ответов:

1. Основной процесс
2. Основной процесс, определяющий миссию организации
3. Обеспечивающий процесс
4. Любой процесс, на который решила направить свои действия фирма

Вопрос №10 .

Глобальная стратегия основана на

Варианты ответов:

1. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга
2. Стандартизации товара
3. Отраслевой стратегии
4. Стратегии внешнеэкономической деятельности

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом СЗИУ РАНХиГС от 06 сентября 2019 г. № 306 с изменениями от 22 января 2020 г. «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся». На основании Положения о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС в институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную:

Количество баллов	Экзаменационная оценка	
	прописью	буквой
96 - 100	отлично	А
86 - 95	отлично	В
71 - 85	хорошо	С
61 - 70	хорошо	Д
51 – 60	удовлетворительно	Е
0 - 50	неудовлетворительно	ЕХ

Описание системы оценивания

Баллы %	Критерии
86-100 баллов	Оценка «отлично» на зачете выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
85-61 баллов	– Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения, допускает неточности в увязывании теории с практикой.

60-51 баллов	– Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при установлении связи теории и практики.
менее 51 баллов	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями устанавливает связь теории и практики.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине включает зачет с оценкой.

Зачет с оценкой проводится в письменной форме, в виде ответа на экзаменационный вопрос.

На зачет с оценкой отводится 2 академических часа.

Результаты объявляются на третий рабочий день после проведения экзамена. В этот же день возможен показ работ и получение обратной связи от преподавателя.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Стратегический анализ предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины Стратегический менеджмент предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий, описанных в п.4.3.1. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

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

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;

- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену.

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Никифорова Л.Е. Цуриков С.В. Разомасова Е.А. Современный стратегический анализ Ай Пи Ар Медиа 2021 учебное пособие - <http://www.iprbookshop.ru/108247.html>
2. Стратегическое управление : учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 3-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 235 с. — ISBN 978-5-394-03171-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85630.html>
3. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. / А.Н. Фомичев. - Москва : Дашков и К, 2021. - 466 с. - ISBN 978-5-394-04371-0. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/378551/reading> (дата обращения: 29.03.2023). - Текст: электронный.
4. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
5. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.
6. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 336 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03319-9. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/5C75F312-2B32-4965-B4DE-941D45233350
2. Щербакова, И.В. Язык и речь в процессе деловой коммуникации: учебное пособие для бакалавриата – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. С. 116 [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573761>
3. Васильева Ю.С. Методические рекомендации для проведения семинарских занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» - М.: РГАИС, 2020,

7.3. Нормативные правовые документы

не используются

7.4 Интернет-ресурсы

- <http://www.12manage.com>
- <https://hbr.org/>
- <http://www.garyhamel.com/>
- <http://www.tlinc.com/>
- <http://www.skyrme.com/>
- www.biblio-online.ru

7.5 Иные источники

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Другой менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента, 2004, т.2, №3.
2. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. - М., Вильямс, 2007.
3. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб, Высшая школа менеджмента, Издат. дом С-Петербур. гос. университета, 2008.
4. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М., Дело, 2008.
5. Кови С., Мерилл Р. Скорость доверия. М., Альпина паблишер, 2010.
6. Лэндри Ч. Креативный город. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Классика - XXI», 2006. – 399 с.
7. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. - М., Экономика, 2007.
8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). – М.: ИНФРА – М, 1996.
9. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление, 2004.
10. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. 2-е изд. / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016.
11. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
12. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. / Портер, Майкл; Под ред. Заблоцкого Я.В. - М.: Вильямс, 2001.
13. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
14. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

15. Сисодиа Р., Вольф Д.Б., Шет Д. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса: как им удается завоевывать сердца людей. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011.
16. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций/ Пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007.
17. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент, 2007.
18. Фридман Т. Плоский мир: Краткая история XXI века. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2007.
19. Хэмел Г. Будущее менеджмента. – М.: BestBusinessBooks, 2013.
20. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. – М. М.: Манн, Иванов и Фербер, «Эксмо», 2013.
21. Хэмел Г., Прахалад К. К.. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. - М.: Олимп-Бизнес, 2002.

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

Для обеспечения обучения студентов по дисциплине Стратегический менеджмент академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- аудиториями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций.