Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

(Финансовый университет)

Курский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и информационные технологии»

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

_____А.Е. Ильин
«_28__»__02_____2023 г.

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Образовательная программа высшего образования –
программа магистратуры

Программа подготовки 38.04.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Направленность Корпоративное управление
(наименование направленности программы магистратуры)

Рекомендовано Ученым советом
Курского филиала Финуниверситета
(протокол № 60 от «28» февраля 2023 г.)

Одобрено кафедрой «Менеджмент и информационные технологии»
(наименование кафедры)
(протокол № 25 от «27» июня 2023 г.)

Курск 2023г.

Содержание

1. Наименование дисциплины	1
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно-тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	14
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	22
7.1.Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы	22
7.2.Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений	23
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	30
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	31
9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	32
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	33
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	33
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	33

1. Наименование дисциплины

Б.1.1.3.3. – «Современный стратегический анализ».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

В разделе приводятся компетенции выпускника с соответствующими кодами, на формирование которых ориентирована изучаемая дисциплина, индикаторы их достижения (обобщённые характеристики, уточняющие и раскрывающие формулировку компетенции в виде конкретных действий, выполняемых выпускником, освоившим данную компетенцию), результаты обучения (знания, умения), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции (в табличной форме):

Настоящая программа направлена на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции[1]	Результаты обучения (владения[2], умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности. 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их	*Знать:* основные понятия, базовые модели, методы и инструменты стратегического анализа, стратегического выбора и трансформации стратегии в действия. *Уметь*: анализировать и использовать результаты фундаментальных и прикладных исследований в области стратегического менеджмента. *Знать:* классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм

[1]Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

[2] Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	.	деятельности. 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией. 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	собственности. *Уметь:* эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений с использованием сценарного и проектного подходов *Знать:* содержание и характеристики глобальных и региональных тенденций и факторов, влияющих на конкуренцию и социально-экономическое развитие регионов, отраслей, компаний и сфер деятельности *Уметь*: проводить комплексный сценарно-стратегический анализ с учётом изменений, обусловленных переходом к экономике знаний и «сетевой» экономике *Знать:* структуру и основные элементы моделей бизнеса, корпоративных и конкурентных стратегий, стратегий партнерства компаний. *Уметь*: исследовать и обобщать результаты стратегического управления компаниями, систематизировать их и представлять в форме презентаций. *Знать*: методы анализа эффективности экономических проектов. *Уметь*: использовать техники и инструменты сценарного и стратегического анализа, обоснования и выбора стратегий.
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в	1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.	*Знать:* виды стратегических изменений. *Уметь*: анализировать экономические характеристики

	деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. 4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	различных типов рынков и конкурентных преимуществ компаний с целью трансформации их деятельности. *Знать:* классификацию метрик результативности и эффективности деятельности. *Уметь*: управлять развитием организации и осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений, а также формирования стратегических карт и метрик достижения результатов. *Знать:* виды и источники сопротивления изменениям организации. *Уметь*: проводить анализ эффективности проводимых изменений. *Знать:* методы анализа рыночных возможностей. *Уметь*: формировать и обосновывать при помощи инструментов стратегического анализа новые направления деятельности компании.
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. 2. Анализирует качество управления организацией. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-	*Знать:* типы организационного дизайна компаний. *Уметь*: управлять организационными изменениями в целях достижения целей стратегии организации. *Знать:* качественный анализ деятельности организации. *Уметь*: самостоятельно применять аналитические инструменты, в том числе качественного анализа, для решения соответствующих экономических проблем. *Знать:* методыанализа внешней и внутренней среды организации, ее ключевых элементов и оценивать их влияние на

		культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	организацию. *Уметь*: применять аналитические инструменты для соответствующих экономических проблем. *Знать:* методы и инструменты обоснования, принятия и реализации управленческих решений. *Уметь*: использования экономических методов и моделей выбора и обоснования стратегических решений.
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности. 2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.	*Знать:*природу и источники конкурентного преимущества. *Уметь:*проводитьанализ цепочки и сети ценностей; выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. *Знать:* ремоделирование организаций. *Уметь:* формировать организации, ориентированные на адаптивность. *Знать:* новые направления в стратегическом мышлении. *Уметь:* выстраивать стратегию организации в сложных экономических условиях.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к модулю дисциплин, инвариантных для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Корпоративное управление», отражающих специфику вуза. Дисциплина «Современный стратегический анализ» опираетсяна знания, полученные студентами при

изучении основ менеджмента, маркетинга, теории принятия управленческих решений.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является базовой дисциплиной для последующего изучения студентами других обязательных дисциплин и дисциплин по выбору. Результаты освоения содержания дисциплины должны быть в дальнейшем использованыобучающимися при изучении дисциплин: «Теория и практика корпоративного управления», «Стратегический маркетинг» и других дисциплин программы подготовки.

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

Информация представляется в табличной форме заочная форма обучения.

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	**Всего (в з/е и часах)**	**Модуль 2 (в часах)**
Общая трудоемкость дисциплины	***3 з.е. / 108***	***16***
Контактная работа - Аудиторные занятия	***16***	*4*
Лекции	*4*	*12*
Семинары, практические занятия	*12*	***92***
Самостоятельная работа	***92***	***16***
Вид текущего контроля	*контрольная работа*	*контрольная работа*
Вид промежуточной аттестации	*экзамен*	*экзамен*

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

5.1. Содержание дисциплины

Совпадает с рабочей программой курса

5.2. Учебно-тематический план

Информация представляется в табличной форме.

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1.	**Тема 1**. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	17	2	-	2	1	15	тест
2.	**Тема 2.** Обоснование стратегических решений	17	2	-	2	1	15	тест
3	**Тема 3.** Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	17	3	1	2	2	14	контрольная работа
4	**Тема 4.** Анализ внутренней среды	17	3	1	2	2	14	тест
5	**Тема 5**. Анализ конкурентного преимущества	18	3	1	2	1	15	тест
6	**Тема 6.** Стратегический портфельный анализ	22	3	1	2	2	19	тест
	В целом по дисциплине	**108**	**16**	**4**	**12**	**9**	**92**	согласно учебному плану: КР
	Итого в %					75%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	**Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)**	**Формы проведения занятий**
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Концепции стратегического анализа 2. Роль анализа при выработке стратегии развития компании. 3. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. 4. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. 5. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. **Рекомендуемые источники**: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 2. Обоснование стратегических решений	1. Стратегические решения, виды, последствия 2. Доказательства и методы доказывания. Источники данных. 3. Количественные методы и качественные методы обработки данных. 4. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. **Рекомендуемые источники**: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	1. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. 2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа. 3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

	привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. 4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха. 5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. 6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. **Рекомендуемые источники**: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	
Тема 4. Анализ внутренней среды	1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. 2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. 3. Эволюция типологии конкурентных стратегий. 4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний. **Рекомендуемые источники**: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. 2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

	превосходства, ценностные ориентиры. 3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. 4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. 5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон». 6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. 7. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов. **Рекомендуемые источники**: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	
Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. 2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. 3. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. **Рекомендуемые источники**: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

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

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

Таблица 4

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

	планы.	
Тема 4. Анализ внутренней среды	1. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры. 2. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. 3. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. 4. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад. 5. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ). 2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. 3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем,	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в

	причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шиба и К. Исикава.	дискуссии по актуальным вопросам
Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	1. Портфельный куб 2. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Задания к контрольной работе

Задание 1. Анализ отраслевой структуры

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структурах на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.
2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.
3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.
4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого:

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

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

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам
- определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте
- выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.

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

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

Рис. 1. Структура анализа конкурентов

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

Задание 2. Анализ стратегических групп

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

• различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;

• интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;

• потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;

• статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

Задание 3. Анализ ресурсов и способностей

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:

- как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
- как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?

5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.
8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

Задание 4. Анализ конкурентного преимущества

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

3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

Задание 5

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.
2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.
3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.
4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?
5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

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

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

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2«Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции

Компетенция	Типовые задания
ПКН-3 Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	**1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.** *Задание 1* На примере выбранной компании провести анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей Результат представляется в виде презентации. *Задание 2* Провести анализ влияния стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сформировать сценарии развития бизнес-портфеля. **2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.** *Задание 1* Выбрать публичную компанию и провести анализ влияния выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Проанализировать взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Выявить источники конкурентного преимущества компании. Результат представляется в виде презентации. *Задание 2* Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).

	3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. *Задание 1* Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания *Задание 2* Проведите анализ системы управления знаниями в компании. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании. **4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.** *Задание 1* Выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов *Задание 2* Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании. Исследуйте связи между ресурсами и способностями. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. **5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.** *Задание 1* На основе публично доступной информации о той же компании выявить ее ключевые факторы успеха. Провести анализ стратегических групп, конкурентов и сегментации рынка. *Задание 2* Провести исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
<u>ПКН-6</u> Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и	**1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.** *Задание 1* Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие). Предложите проект организационных изменений. *Задание 2* Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.

соответствующие им бизнес-модели организаций	**2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.** *Задание 1* Провести стратегическую оценку и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Построить сценарно -стратегические планы. Задание 2 Разработайте стратегическую карту выбранной Вами компании. Для каждой перспективы определите 2-3 ключевых показателя эффективности. **3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.** *Задание 1* Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения цели преодоления сопротивления изменениям в выбранной компании. *Задание 2* Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития. Как преодолеть сопротивление изменениям. **4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.** *Задание 1* На примере выбранной компании провести анализ внутренних параметров стратегической позиции компании. *Задание 2* Проанализировать источники уникальности стратегической позиции, кадрового потенциала. Выявит особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.
ПКН-7 Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость,	**1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.** *Задание 1* Рассмотреть имеющуюся и предполагаемую после реструктуризации структуру собственности, группы на предмет наличия в ней рисков для акционеров, группы в целом. *Задание 2* Определить возможные варианты реформирования Группы, трансформации структуры собственности. **2. Анализирует качество управления организацией.** *Задание 1* Сформировать план мероприятий по реформированию и

обеспечивать их реализацию	формированию системы корпоративного управления в соответствии с целевой структурой холдинга и «лучшими практиками». *Задание 2* Предложите систему качественных показателей, наиболее полно оценивающих качество управления в выбранной Вами компании **3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.** *Задание 1* Конкретизировать цели реформирования: какие инвестиции планирует привлекать Группа (стратегический инвестор, IPO)? Если это фондовые рынки – оценить преимущества и недостатки выхода Группы на российские и зарубежные рынки капитала. *Задание 2* Что делать с непрофильными активами – отделить или продать? Каким образом? Плюсы и минусы различных вариантов. **4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.** *Задание 1* Провести стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад, а также анализ структуры компетенций компании. *Задание 2* Используя методы VRIO, проанализировать уникальность и ценность ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Сделать вывод о стратегическом потенциале организации, а также эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала.
УК-1 Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	**1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.** *Задание 1* Провести анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Выявить стратегические приоритеты выбранной компании при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. *Задание 2* На основе данных о выбранной компании проанализировать бизнес и продуктовый портфель компании. **2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.**

	Задание 1 Идентифицируйте обстоятельства при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками. *Задание 2* Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей. **3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.** *Задание 1* Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании. *Задание 2* Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.

Вопросы к экзамену

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

9. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.

10. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.

11. Анализ конкурентов и сегментации рынка.

12. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.

13. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.

14. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.

15. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.

16. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.

17. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.

18. Анализ динамических способностей компании

19. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.

20. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.

21. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.

22. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.

23. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.

24. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний-конкурентов.

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

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

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

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

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

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

31. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.

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

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

34. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании

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

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

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

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Ефимова, И Др О.В. Комплексный стратегический анализ устойчивого развития экономических субъектов : учебник / Ефимова И Др О.В. — Москва : КноРус, 2019. — 160 с. — ISBN 978-5-406-07065-9. — URL: https://book.ru/book/932069 (дата обращения: 11.11.2020). — Текст : электронный. https://www.book.ru/book/932069

2. Агафонов, В.А. Системный анализ в стратегическом управлении : учебное пособие / Агафонов В.А. — Москва : Русайнс, 2018. — 227 с. — ISBN 978-5-4365-1308-9. — URL: https://book.ru/book/925854 (дата обращения: 11.11.2020). — Текст : электронный. https://www.book.ru/book/925854

Дополнительная литература:

3. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров [Электронный ресурс]: монография /И.В.Ивашковская. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 430 с. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/929697

4. Демкина, О.В. Формирование инновационной политики наукоемких организаций на основе интеграции методов стратегического анализа и прогнозирования : монография / Демкина О.В., Шаламова Н.Г. — Москва : Русайнс, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4365-3648-4. — URL: https://book.ru/book/933013 (дата обращения: 11.11.2020). — Текст : электронный. https://www.book.ru/book/933013

5. Маевская Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций [Электронный ресурс]: монография/ Е.Б.

Маевская. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 108 с. – Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/982618
6. Гордеева О.Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного управления [Электронный ресурс]: монография/О.Г. Гордеева, Т.Ю. Серебрякова. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. - 136 с. – Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/485863

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

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

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд департамента/кафедры/филиала, др.)

Методические указания к лекциям	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/34de24a0-c29a-4be3-b574-e5c14b7818b3/Слайды%20лекций.pdf
Методические указания к практическим занятиям	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf
Методические указания самостоятельной работе	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf
Методические указания к контрольной работе	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf
Методические указания по курсу, Курск, 2019	2019	На кафедре Менеджмента и информационных технологий

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

11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

Windows, MicrosoftOffice, АнтивирусESETEndpointSecurityидр.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант».

2. Информационно-правовая система «КонсультантПлюс».

3. Электронная энциклопедия: http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki/

4.Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - http://www.skrin.ru/

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации– не предусмотрено

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

Для проведения лекций и семинаров требуется компьютер и проектор. Для проведения семинарских занятий необходим компьютерный класс, оборудованный мультимедийным оборудованием, выходом в сеть интернет, установленным MSExcel, программы Statistica/IBMSPSS.