**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение   
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет)**

**Кафедра стратегического и инновационного развития**

**Факультет «Высшая школа управления»**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной

и методической работе

\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

«28» января 2025 г.

**Е.С. Якушова, А.Е. Цивилева**

**Современный стратегический анализ**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.02-Менеджмент,

Направленность программы: «Проектный менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»*

*(протокол № 49 от 21.01.2025 г.)*

*Одобрено Заседанием Кафедры стратегического и инновационного развития*

*(протокол № 5 от 09.01.2025 г.)*

**Москва, 2025**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Наименование дисциплины | 3 |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине | 3 |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы | 8 |
| 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 | 12 |
| 5.3. Содержание семинаров, практических занятий | 13 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине | 17 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы | 17 |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю | 20 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине | 23 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины | 35 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины | 37 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины | 38 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем | 44 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине | 44 |

**1. Наименование дисциплины**

«Современный стратегический анализ»

**2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Код компе-тенции** | **Наименование компетенции** | **Индикаторы достижения компетенции** | **Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции** |
| 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:** методы стратегического  анализа внешней и внутренней среды организации, выявления проблемных ситуаций, формализации процессов и явлений профессиональной деятельности, их достоинства и недостатки.  **Уметь:** выбирать эффективные методы стратегического анализа для выявления проблемных ситуаций, формализации процессов и явлений профессиональной деятельности, оценивать влияние факторов внешней и внутренней среды на компанию; проводить стратегическую диагностику организации.  **Знать:** основные управленческие концепции ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического управления и стратегического анализа.  **Уметь:** работать с разноплановыми источниками информации, применять современный инструментарий для стратегической диагнос­тики организации.  **Знать:** понятие и виды стратегий, условия их реализации, источники конкурентных преимуществ организации.  **Уметь:** выявлять стратегические проблемы в организации и их причины, определять источники конкурентных преимуществ компании; разрабатывать стратегию развития компании. |
| 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 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 | **Знать:** методикурасчета эффективности и обоснования управленческих решений, связанных с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности; особенности стратегических решений, показатели, характеризующие функциональные срезы внутренней среды, показатели, характеризующие состояние и динамику внешней среды организации  **Уметь:** осуществлять расчеты эффективности и обосновывать управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.  **Знать:** инструменты количест­венного и качественного стратегического анализа и методику их применения на практике  **Уметь:** применять на практике инструменты стратегического анализа для проведения стратегической диагностики компании и разработки предложений по стратегии ее развития.  **Знать:** систему диагностики и способы выявления негативных факторов развития бизнеса организации  **Уметь:** разрабатывать систему диагностики и выявлять негативные факторы развития бизнеса организации    **Знать:** механизм, основные принцип и инструменты принятия и реализации стра­тегических решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.  **Уметь:** принимать и обеспечивать реализацию стратегических управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.  **Знать:** показатели оценки эффективности деятельности организации, методику их расчета и оценки  **Уметь:** осуществлятьрасчет показателей эффективности и проводить комплексный анализ эффективности деятельности организации |
| ПКН-6 | Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций | 1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений. 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. | **Знать:** основные принципы и организационно-экономический механизм управления проектами стратегических изменений.  **Уметь:** управлять проектами стратегических изменений.    **Знать:** метрики результатив­ности и эффективности деятельности организации.  **Уметь:** разрабатывать, внедрять и осуществлять анализ и контроль метрик результативности и эффективности деятельности организации.  **Знать:** причины и методы проявления сопротивления изменениям в организации, методы преодоления сопротивления изменениям.  **Уметь:** осуществлять работу по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.    **Знать:** принципы, методы и инструменты разработки новых направлений деятельности организаций, включая матрицы портфельного анализа, а также соответствующие бизнес-модели.  **Уметь:** определять новые направления деятельности организаций, применять соответствующие бизнес-модели для разработки и реализации стратегии организации. |
| 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-культурные различия.   4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управлен­ческих решений | **Знать:** инструменты стратеги­ческого анализа, необходимые для разработки и внедрения организационных изменений.  **Уметь:** применять инструменты стратегического анализа и на этой основе разрабатывать стратегию организационных изменений.  **Знать:** принципы, методы и инструменты стратегической диагностики организации, включая анализ качества управления организацией.  **Уметь:** применять инструменты стратегической диагностики организации, в том числе и для анализа качества управления организацией.  **Знать:** социокультурные тренды в России и мире, кросс-культурные различия и их влияние на стратегию развития организаций.  **Уметь:** разрабатывать стратегические управленческие решения с учетом социокультурных трендов в России и мире, а также кросс-культурных различий.  **Знать:** методы и инструменты обоснования, принятия и контроля реализации стратеги­ческих управленческих реше­ний, методы оценки эффектив­ности стратегических управ­ленческих решений.  **Уметь:** применять методы и пользоваться инструментами обоснования, принятия и реализации стратегических управленческих решений, применять методы оценки эффективности стратегических управленческих решений. |

**3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к Модулю дисциплин инвариантных, для направления подготовки, отражающих специфику ВУЗа.

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид учебной работы по дисциплине** | **Всего**  **(в з/е и часах)** | **Модуль 6**  **(в часах)** |
| **Общая трудоемкость дисциплины** | ***3 з.е./108*** | ***108*** |
| ***Контактная работа - Аудиторные занятия*** | ***40*** | ***40*** |
| *Лекции* | *14* | *14* |
| *Семинары, практические занятия* | *26* | *26* |
| ***Самостоятельная работа*** | ***68*** | ***68*** |
| 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**

**Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления**

Понятие и особенности стратегического управления. Эволюция стратегического управления. Достоинства и недостатки стратегического управления. Понятие стратегии (концепция «5П» Г. Минцберга, подход И. Ансоффа). Пирамида стратегий, её разновидности.

Стратегический процесс. Подходы к определению стратегического процесса. Основные этапы стратегического процесса. Место стратегического анализа в стратегическом процессе.

Стратегические ориентиры: видение, миссия, стратегические цели. Место стратегической диагностики в процессе стратегического планирования. Цели стратегического анализа. Отличия стратегического анализа от текущего анализа.

Система FARUOT: критерии оценки методов анализа. Типология инструментов стратегического анализа.

Проблемы стратегического управления предприятиями России в условиях санкций и низкоуглеродной экономики.

Концептуальные основы управления стратегическим развитием российских компаний в кризисном и посткризисном периодах. Источники стратегического развития предприятий России.

**Тема 2. Стратегический анализ внешней среды**

Цели и задачи стратегического анализа внешней среды. Характеристики внешней среды (VUCA-мир и BANI-мир). Общая схема стратегического анализа внешней среды. Понятие и методика проведение PESTEL-анализа. Понятие отраслевого рынка. Территориальные и продуктовые границы рынка. Характеристики, определяющие «портрет» отраслевого рынка. Анализ привлекательности отраслевого рынка. Понятие и виды ключевых факторов успеха (Key Success Factors).

Модель 5 сил конкуренции М. Портера. Анализ конкурентного ландшафта рынка: карта стратегических групп, матрица конкурентного профиля (Competitive Profile Matrix). Позиционирование компании относительно конкурентов. Конкурентная карта рынка. Цифровые платформы обработки и анализа данных о рынке и конкурентах. Подходы к сегментации рынка. Оценка привлекательности сегментов. Матрица EFE (External factor evaluation matrix).

Теоретико-методологические основы анализа проблем стратегического управления устойчивым развитием российских компаний в условиях долгосрочных санкций.

Прогнозирование основных показателей развития отраслей российской экономики в посткризисный период с учетом конъюнктуры внешних и внутренних рынков.

Разработка инструментов и системы мер государственной поддержки управления посткризисным восстановлением отраслей России.

**Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды**

Цели стратегического анализа внутренней среды. Общая схема внутреннего стратегического анализа. Определение организационных границ и аналитического фокуса. Функциональные срезы компании (кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый, организационно-управленческий, инновационный), их характеристики. Анализ финансового и производственно-технологического потенциала компании.

Методика стратегического управленческого анализа. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Понятие и построение цепочки ценности компании, её роль в стратегическом анализе. Подходы к оптимизации цепочки создания ценности. Межотраслевая цепочка создания ценности.

SNW-анализ. Матрица IFE (Internal factor evaluation matrix). Понятие и методика проведения VRIO-анализа Дж. Барни. Стратегический анализ ресурсов и способностей по Р. Гранту. Понятие «корневых компетенций» (Core Competence Model), их особенности. Матрица развития корневых компетенций и ресурсов Г. Хэмела и К.К. Прахалада. Теоретические и методические аспекты анализа и использования динамических организационных способностей.

Понятие эффективности и результативности организации. Классификация ключевых показателей эффективности и результативности (KPI). Подходы к оценке эффективности организации: BSC-подход.

Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятий в современных экономических условиях.

Разработка инструментов и системы мер управления развитием производственно-технологической базы предприятий России.

Экономико-математическая модель оптимизации внутренних процессов предприятия. Динамическая экономико-математическая операционная модель финансовых потоков предприятия. Оценка эффективности стратегий развития предприятий на основе системы сбалансированных показателей.

**Тема 4. Анализ конкурентного преимущества**

Понятие конкурентного преимущества. Анализ источников конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества высокого и низкого ранга. Типы конкурентных преимуществ по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Источники преимущества по издержкам. Источники преимущества за счет дифференциации. Деловые стратегии по М. Портеру: условия реализации и возможные недостатки.

Источники конкурентных преимуществ по Р. Гранту. Потенциал прибыльности конкурентного преимущества по Р. Гранту. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и способы их достижения (виолентная, патиентная, эксплерентная и коммутантная стратегия конкуренции).

Понятие бенчмаркинга и его роль в стратегическом анализе. Виды бенчмаркинга. Этапы проведения бенчмаркинга. Анализ конкурентоспособности компании. Анализ конкурентоспособности товара. Понятие и методика проведения EST-анализа. Методические основы SWOT-анализа. Понятие и методика проведения SPACE-анализа. Понятие и методика проведения конкурентного GAP-анализа.

**Тема 5. Стратегический портфельный анализ**

Понятие и цели портфельного анализа. Понятие стратегической бизнес-единицы. Матрица BCG: особенности построения и стратегические рекомендации. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда. Многофакторный анализ на основе матрицы General Electric/McKinsey. Особенности матрицы Shell/DPM. Особенности матрицы Arthur D. Little (ADL/LC). Особенности матрицы Hofer-Schendel. Достоинства и недостатки портфельного анализа. Управление стоимостью многопрофильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey.

**Тема 6. Стратегический выбор и принятие стратегических решений на основе стратегического анализа**

Общая характеристика и особенности стратегических решений. Стратегические ошибки. Анализ «слепых зон» (Blindspots analysis).

Понятие и особенности сценарного анализа. Прогнозирование на основе стратегического анализа. Сценарное планирование. Разработка и оценка стратегических альтернатив на основе стратегического анализа. Окончательный стратегический выбор.

Принятие и обоснование стратегических решений. Доказательства и методы доказывания. Источники данных. Количественные методы обработки данных и результатов стратегического анализа. Качественные методы обработки данных и результатов стратегического анализа. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. Реальные опционы.

Разработка системы управления производственными и экологическими рисками предприятий. Методические подходы к управлению экологическими рисками в условиях цифровой трансформации.

Модели выбора оптимальной стратегии устойчивого развития предприятий.

**5.2. Учебно-тематический план**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименова­ние тем (разделов) дисциплины** | **Трудоемкость в часах** | | | | | **Формы текущего контроля успевае­мости** |
| **Все**  **го** | **\*Контактная работа - Аудиторные занятия** | | | **Самос­тоятель­ная работа** |
| Общая, в т.ч.: | Лек­ции | Семинары, практические занятия |
| 1. | Стратегический анализ в системе стратегического управления | 18 | 6 | 2 | 4 | 12 | Деловые игры, опрос, решение ситуационных задач, тесты, дискуссия |
| 2. | Стратегический анализ внешней среды | 22 | 8 | 4 | 4 | 14 | Деловые игры, опрос, решение ситуационных задач, тесты, дискуссия |
| 3. | Стратегический анализ внутренней среды | 22 | 10 | 4 | 6 | 12 | Деловые игры, опрос, решение ситуационных задач, тесты, дискуссия |
| 4. | Анализ конкурентного преимущества | 18 | 6 | 1 | 5 | 12 | Деловые игры, опрос, решение ситуационных задач, тесты, дискуссия |
| 5 | Стратегический портфельный анализ | 14 | 4 | 1 | 3 | 10 | Деловые игры, опрос, решение ситуационных задач, тесты, дискуссия |
| 6 | Стратегический выбор и принятие стратегических решений на основе стратегического анализа | 14 | 6 | 2 | 4 | 8 | Деловые игры, опрос, решение ситуационных задач, тесты, дискуссия |
|  | В целом по дисциплине | 108 | 40 | 14 | 26 | 68 | Согласно учебному плану: контрольная работа |
|  | Итого в % |  | 37 | 35 | 65 | 63 |  |

\* объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

**5.3. Содержание семинаров, практических занятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование тем (разделов) дисциплины** | **Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9** | **Формы проведения занятий** |
| Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления | 1. Понятие, особенности и эволюция стратегического управления. 2. Стратегический процесс. Подходы к определению стратегического процесса. 3. Основные этапы стратегического процесса. 4. Место стратегического анализа в стратегическом процессе. 5. Система FARUOT: критерии оценки методов анализа. 6. Проблемы стратегического управления предприятиями России в условиях санкций и низкоуглеродной экономики. 7. Концептуальные основы управления стратегическим развитием российских компаний в кризисном и посткризисном периодах. 8. Источники стратегического развития предприятий России   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Устный опрос, разбор  мини-кейсов,  групповая дискуссия,  тестирование.  Командная работа |
| Тема 2. Стратегический анализ внешней среды. | 1. Цели и задачи стратегического анализа внешней среды. 2. Характеристики внешней среды 3. Понятие и методика проведение PESTEL-анализа. 4. Понятие отраслевого рынка. Территориальные и продуктовые границы рынка. 5. Анализ привлекательности отраслевого рынка. 6. Понятие и виды ключевых факторов успеха. 7. Модель 5 сил конкуренции М. Портера. 8. Карта стратегических групп 9. Матрица конкурентного профиля. 10. Теоретико-методологические основы анализа проблем стратегического управления устойчивым развитием российских компаний в условиях долгосрочных санкций. 11. Прогнозирование основных показателей развития отраслей российской экономики в посткризисный период с учетом конъюнктуры внешних и внутренних рынков. 12. Разработка инструментов и системы мер государственной поддержки управления посткризисным восстановлением отраслей России.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.  Командная работа  Выполнение расчетов при построении:  - Матрицы конкурентного профиля;  - Карт стратегических групп;  - Матрицы EFE |
| Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды | 1. Цели стратегического анализа внутренней среды. 2. Функциональные срезы компании (кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый, организационно-управленческий, инновационный), их характеристики. 3. Матрица IFE (Internal Factor Evaluation Matrix). 4. Понятие и построение цепочки ценности компании, её роль в стратегическом анализе. Подходы к оптимизации цепочки создания ценности. 5. Понятие и методика проведения VRIO-анализа Дж. Барни. 6. Стратегический анализ ресурсов и способностей по Р. Гранту. 7. Понятие «корневых компетенций», их особенности. Матрица развития корневых компетенций и ресурсов Г. Хэмела и К.К. Прахалада. 8. Понятие эффективности и результативности организации. 9. Классификация ключевых показателей эффективности и результативности (KPI) 10. Подходы к оценке эффективности организации: BSC-подход. 11. Разработка инструментов и системы мер управления развитием производственно-технологической базы предприятий России. 12. Оценка эффективности стратегий развития предприятий на основе системы сбалансированных показателей.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Устный опрос, разбор  мини-кейсов,  групповая дискуссия,  тестирование.  Командная работа  Выполнение  расчетов при:  - построении Матрицы IFE;  - расчете показателей эффективности и результативности |
| Тема 4. Анализ конкурентного преимущества | 1. Понятие конкурентного преимущества. 2. Конкурентные преимущества высокого и низкого ранга. 3. Типы конкурентных преимуществ по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). 4. Источники преимущества по издержкам. 5. Источники преимущества за счет дифференциации. 6. Источники конкурентных преимуществ по Р. Гранту. 7. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и способы их достижения 8. Потенциал прибыльности конкурентного преимущества по Р. Гранту. 9. Понятие и методика проведения SPACE-анализа. 10. Методические основы SWOT-анализа.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Устный опрос, разбор  мини-кейсов,  групповая дискуссия,  тестирование.  Командная работа  Выполнение  расчетов при:  - проведении EST- анализа;  - построении матрицы  SPACE-анализа |
| Тема 5. Стратегический портфельный анализ | 1. Понятие и цели портфельного анализа. 2. Понятие стратегической бизнес-единицы. 3. Матрица BCG: особенности построения и стратегические рекомендации. 4. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда. 5. Многофакторный анализ на основе матрицы General Electric / McKinsey. 6. Достоинства и недостатки портфельного анализа. 7. Управление стоимостью многопрофильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.  Командная работа  Выполнение расчетов при построении:  - Матрицы BCG;  - Матрицы GE /  McKinsey |
| Тема 6. Стратегический выбор и принятие стратегических решений на основе стратегического анализа | 1. Стратегические ошибки. 2. Анализ «слепых зон» (Blindspots analysis). 3. Разработка и оценка стратегических альтернатив на основе стратегического анализа. 4. Количественные и качественные методы обработки результатов стратегического анализа. 5. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. 6. Реальные опционы. 7. Разработка системы управления производственными и экологическими рисками предприятий. 8. Методические подходы к управлению экологическими рисками в условиях цифровой трансформации. 9. Модели выбора оптимальной стратегии устойчивого развития предприятий.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.  Командная работа  Выполнение расчетов, связанных разработкой системы управления производственными и экологическими рисками предприятий  Выполнение практико-ориентированного задания по составлению модели выбора оптимальной стратегии устойчивого развития предприятий |

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

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование тем (разделов) дисциплины** | **Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение** | **Формы внеаудиторной самостоятельной работы** |
| Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления | 1. Понятие стратегии (концепция «5П» Г. Минцберга, подход И. Ансоффа). 2. Пирамида стратегий, роль стратегий каждого уровня в деятельности организации 3. Достоинства и недостатки стратегического управления. 4. Типология инструментов стратегического анализа. 5. Стратегические ориентиры: видение, миссия, стратегические цели. 6. Проблемы стратегического управления предприятиями России в условиях санкций и низкоуглеродной экономики. 7. Концептуальные основы управления стратегическим развитием российских компаний в кризисном и посткризисном периодах. 8. Источники стратегического развития предприятий России   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;  Написание конспекта.  Формирование  информационного блока. |
| Тема 2. Стратегический анализ внешней среды. | 1. Проведение PESTEL-анализа на примере конкретной компании. 2. Виды ключевых факторов успеха на разных отраслевых рынках. 3. Построение конкурентной карты рынка (на примере конкретного отраслевого рынка) 4. Работа с цифровыми платформами обработки и анализа данных о рынке и конкурентах. 5. Подходы к сегментации рынка. Оценка привлекательности сегментов. 6. Теоретико-методологические основы анализа проблем стратегического управления устойчивым развитием российских компаний в условиях долгосрочных санкций. 7. Прогнозирование основных показателей развития отраслей российской экономики в посткризисный период с учетом конъюнктуры внешних и внутренних рынков. 8. Разработка инструментов и системы мер государственной поддержки управления посткризисным восстановлением отраслей России.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;  Написание конспекта.  Формирование  информационного блока.. |
| Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды | 1. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятий в современных экономических условиях. 2. Анализ финансового и производственно-технологического потенциала компании (на примере конкретной организации). 3. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей (на примере конкретной организации). 4. Межотраслевая цепочка создания ценности. 5. Матрица развития корневых компетенций и ресурсов Г. Хэмела и К.К. Прахалада (на примере конкретной организации). 6. Динамические организационных способности. Анализ и использование динамических организационных способностей (на примере конкретной организации). 7. Ключевые показатели эффективности и результативности (KPI) (на примере конкретной организации). 8. Экономико-математическая модель оптимизации внутренних процессов предприятия. 9. Динамическая экономико-математическая операционная модель финансовых потоков предприятия.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими  изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;  Написание конспекта.  Формирование  информационного блока. |
| Тема 4. Анализ конкурентного преимущества | 1. Деловые стратегии по М. Портеру: условия реализации и возможные недостатки. 2. Источники конкурентных преимуществ по Р. Гранту. 3. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и способы их достижения. 4. Понятие бенчмаркинга и его роль в стратегическом анализе. Виды бенчмаркинга. Этапы проведения бенчмаркинга. 5. Анализ конкурентоспособности компании и её продукции (на примере конкретной организации). 6. Проведение SWOT-анализа (на примере конкретной организации). 7. Проведение конкурентного GAP-анализа (на примере конкретной организации).   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;  Написание конспекта.  Формирование  информационного блока. |
| Тема 5. Стратегический портфельный анализ | 1. Особенности матрицы Shell/DPM. 2. Особенности матрицы Arthur D. Little (ADL/LC). 3. Особенности матрицы Hofer-Schendel. 4. Управление стоимостью многопро­фильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;  Написание конспекта.  Формирование  информационного блока. |
| Тема 6. Стратегический выбор и принятие стратегических решений на основе стратегического анализа | 1. Общая характеристика и особенности стратегических решений. 2. Стратегические ошибки. Анализ «слепых зон» (Blindspots analysis). 3. Прогнозирование на основе стратегического анализа. Способы прогнозирования. 4. Сценарное планирование. 5. Разработка и оценка стратегических альтернатив на основе стратегического анализа. 6. Разработка системы управления производственными и экологическими рисками предприятий. 7. Методические подходы к управлению экологическими рисками в условиях цифровой трансформации. 8. Модели выбора оптимальной стратегии устойчивого развития предприятий.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8, №8.1 [1-3], 8.2 [1-11];  Раздел 9, № 1-14 | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;  Написание конспекта.  Формирование информационного блока. |

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

**Примерная тематика для контрольной работы:**

1. Анализ видения и миссии компании и формирование по ним собственной позиции.
2. Стратегический анализ внешней среды компании. Стратегический анализ рынка и отрасли, в которой функционирует компания. Основные тренды отрасли и рынков. PESTEL-анализ внешней среды компании.
3. Конкурентная карта рынка. Оценка конкурентной позиции компании в отрасли и на рынке.
4. Прогноз поведения конкурентов по схеме Портера:

* нынешняя стратегия конкурентов;
* цели конкурентов;
* позиции конкурентов относительно отрасли и анализируемой компании;
* ресурсы и способности конкурентов.

1. Стратегический анализ внутренней среды компании. Анализ особенностей внутренней среды компании – финансово-экономическое состояние, оргструктура, стиль руководства, корпоративная культура и др.
2. Анализ конкурентоспособности компании. Бенчмаркинг компании с конкурентами.
3. Анализ конкурентоспособности продукции фирмы (товара или услуги) с определением уникальных особенностей.
4. Определение конкурентного преимущества компании. Факторы, которые могут стать ключевыми факторами успеха компании.
5. Проведение SWOT-анализа компании и разработка стратегических рекомендаций по её развитию.
6. Стратегический портфельный анализ компании.
7. Определение возможных стратегических перспектив компании.
8. Анализ стратегических проблем компании.

**Примеры тестовых заданий**

1. Согласно классификации Роберта Гранта, ресурсы компании бывают

следующих видов …

а) стратегические, тактические и оперативные

б) финансовые, производственные и трудовые

в) материальные, нематериальные и человеческие

г) основные и вспомогательные

д) высокого ранга и низкого ранга

Ответ: в

2. Виды деятельности, которые М. Портер относил к вспомогательным («вторичным»), т.е. НЕ генерирующим ценность для потребителя:

а) производственные процессы

б) исходящие поставки

в) управление персоналом

г) материально-техническое снабжение

д) маркетинг и продажи

е) входящие поставки

ж) исследования и разработки (НИОКР)

Ответ: в, г, ж

3. Основными характеристиками внешней среды являются:

а) динамичность

б) неподвижность

в) цикличность

г) сложность

д) неопределенность

е) предсказуемость

Ответ: а, г, д

4. Рост конкуренции в отрасли может быть обусловлен следующими факторами:

а) усилением контроля со стороны государства

б) низкими барьерами выхода с рынка

в) снижением темпов роста рынка

г) высоким уровнем дифференциации продукции

д) ростом количества конкурирующих компаний

Ответ: в, г

5. Методика VRIO-анализа предполагает диагностику сильных сторон компании по следующим критериям:

а) рентабельность

б) ценность

в) уровень развития

г) редкость

д) трудность имитации

е) эффективность использования

ж) инновационность

Ответ: б, г, д, е

*Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры стратегического и инновационного развития*.

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

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе **2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».**

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование компетенции** | **Индикаторы достижения компетенции** | **Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции** | **Типовые контрольные задания** |
| **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:** методы стратегического  анализа внешней и внутренней среды организации, выявления проблемных ситуаций, формализации процессов и явлений профессиональной деятельности, их достоинства и недостатки.  **Уметь:** выбирать эффективные методы стратегического анализа; выявления проблемных ситуаций, формализации процессов и явлений профессиональной деятельности, оценивать влияние факторов внешней и внутренней среды на компанию; проводить стратегическую диагностику организации.  **Знать:** основные управленческие концепции ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического управления и стратегического анализа.  **Уметь:** работать с разноплановыми источниками информации, применять современный инструментарий для стратегической диагностики  организации.  **Знать:** понятие и виды стратегий, условия их реализации, источники конкурентных преимуществ организации.  **Уметь:** выявлять стратегические проблемы в организации и их причины, определять источники конкурентных преимуществ компании; разрабатывать стратегию развития компании. | На основе анализа разных трактовок «стратегия», применяемых к стратегическому управлению, представленных в научной монографии[[1]](#footnote-1), определите существенные признаки стратегии и выработайте собственную позицию.  Проанализируйте концепцию производственно-технологического потенциала, сформулированного автором в научной монографии[[2]](#footnote-2), и определите ее влияние на стратегическое развитие предприятий в кризисный и посткризисный периоды.  Изучите предложенные автором в научной монографии[[3]](#footnote-3) концептуальные подходы к изменению стратегии развития предприятий в кризисный и посткризисный периоды и подготовьте предложения по их использованию в разных отраслях российской экономики |
| **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 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 | **Знать:** методикурасчета эффективности и обоснования управленческих решений, связанных с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности; особенности стратегических решений, показатели, характеризующие функциональные срезы внутренней среды, показатели, характеризующие состояние и динамику внешней среды организации  **Уметь:** осуществлять расчеты эффективности и обосновывать управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.  **Знать:** инструменты количественного и качественного стратегического анализа и методику их применения на практике  **Уметь:** применять на практике инструменты стратегического анализа для проведения стратегической диагностики компании и разработки предложений по стратегии ее развития.  **Знать:** систему диагностики и способы выявления негативных факторов развития бизнеса организации  **Уметь:** разрабатывать систему диагностики и выявлять негативные факторы развития бизнеса организации    **Знать:** механизм, основные принцип и инструменты принятия и реализации стратегических решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.  **Уметь:** принимать и обеспечивать реализацию стратегических управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.  **Знать:** показатели оценки эффективности деятельности организации, методику их расчета и оценки  **Уметь:** осуществлятьрасчет показателей эффективности и проводить комплексный анализ эффективности деятельности организации | На основе данных годового отчета компании «Северсталь»  (любой другой российской публичной компании):   1. определите ключевые показатели, характеризующие эффективность и результативность её деятельности; 2. сделайте комплексный финансово-экономический анализ деятельности;   3) сделайте вывод об эффективности и результативности деятельности компании;  4) разработайте стратегические предложения по совершенствованию деятельности компании  Изучите системы инструментов управления предприятиями России в кризисном и посткризисном периодах, разработанные автором в научной монографии[[4]](#footnote-4), и с их использованием подготовьте предложения по совершенствованию стратегии развития выбранной Вами российской публичной компании  Проведите стратегическую диагностику конкурентоспособности любой публичной российской или зарубежной компании с использованием всех известных Вам инструментов стратегического анализа, выявите негативные факторы развития бизнеса компании.  За отчетный год ПАО «Мастодонт», которое занимается выпуском кухонных гарнитуров, заработало выручки: Вр = 300 млн. руб. При этом постоянные затраты: З пост = 70 млн. руб., а переменные затраты: З пер = 220 млн. руб. Организацией накоплен общий долг: Д = 70 млн. руб. В компании работает 50 человек.  ПАО «Мастодонт» предполагает снизить постоянные затраты на 12% и переменные затраты на 7% на каждую единицу продукции. Цена продукции не меняется.  1. Оценить эффект от снижения затрат при компенсации имеющихся долгов.  2. Выработать предложения по увеличению выручки компании, в том числе систему показателей.  3. Выработать предложения по дальнейшему снижению постоянных затрат, в том числе систему показателей.  4. Выработать предложения дальнейшему снижению переменных затрат, в том числе систему показателей.  5. Предложите для данного предприятия оптимальный вариант организационной структуры организации. Объясните свой выбор.  На основе публичной отчетности сделайте комплексный анализ эффективности деятельности любого публичного акционерного общества. |
| **ПКН-6**  Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций | 1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений. 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. | **Знать:** основные принципы и организационно-экономический механизм управления проектами стратегических изменений.  **Уметь:** управлять проектами стратегических изменений.    **Знать:** метрики результативности и эффективности деятельности организации.  **Уметь:** разрабатывать, внедрять и осуществлять анализ и контроль метрик результативности и эффективности деятельности организации.  **Знать:** причины и методы проявления сопротивления изменениям в организации, методы преодоления сопротивления изменениям.  **Уметь:** осуществлять работу по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.    **Знать:** принципы, методы и инструменты разработки новых направлений деятельности организаций, включая матрицы портфельного анализа, а также соответствующие бизнес-модели.  **Уметь:** определять новые направления деятельности организаций, применять соответствующие бизнес-модели для разработки и реализации стратегии организации. | Корпорация «Эталон» занимается двумя видами бизнеса, каждый из которых имеет свои особенности:  *Бизнес A:* Этот бизнес относительно новый и сосредоточен на освоении рынка высокотехнологичных продуктов. Компания активно ищет новые рынки сбыта для своей инновационной продукции. Продажи растут быстрыми темпами, однако до получения значительной прибыли еще далеко. Денежный поток остается отрицательным, поскольку компания вкладывает средства в дальнейшее развитие этого направления.  Несмотря на действия конкурентов, этот бизнес самостоятельно определяет свою стратегию на рынке благодаря своим преимуществам над соперниками.  Относительная доля компании на рынке высока, хотя она еще не достигла абсолютного доминирования на рынке.  *Бизнес Б:* Потребители постепенно утрачивают интерес к продуктам этого бизнеса, так как они вытесняются более современными и инновационными предложениями бизнеса A. Наблюдается снижение спроса, сокращение числа конкурентов и уменьшение ассортимента производимых товаров. В итоге бизнес испытывает нехватку ресурсов для своего развития и сталкивается с рядом проблем, которые мешают ему приносить существенную прибыль корпорации А.   1. Сделайте стратегический портфельный анализ корпорации. 2. Разработайте и обоснуйте проект организационных изменений корпорации. 3. Дайте общую характеристику организации, в которой Вы работаете (работали) либо хорошо знакомы (например, проходили преддипломную практику). 4. Сделайте комплексный анализ метрик результативности и эффективности деятельности организации.   Для Корпорации «Эталон» из предыдущего задания (ПКН-6, п.1) подготовьте план мероприятий по преодолению сопротивлений организационным изменениям.  1. Дайте общую характеристику организации, в которой Вы работаете (работали) либо хорошо знакомы (например, проходили преддипломную практику).  2. Проведите стратегический портфельный анализ компании.  3. Определите возможные новые направления деятельности компании.  4. Разработайте для них новую бизнес-модель. |
| **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-культурные различия.   4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений | **Знать:** инструменты стратегического анализа, необходимые для разработки и внедрения организационных изменений.  **Уметь:** применять инструменты стратегического анализа и на этой основе разрабатывать стратегию организационных изменений.  **Знать:** принципы, методы и инструменты стратегической диагностики организации, включая анализ качества управления организацией.  **Уметь:** применять инструменты стратегической диагностики организации, в том числе и для анализа качества управления организацией.  **Знать:** социокультурные тренды в России и мире, кросс-культурные различия и их влияние на стратегию развития организаций.  **Уметь:** разрабатывать стратегические управленческие решения с учетом социокультурных трендов в России и мире, а также кросс-культурных различий.  **Знать:** методы и инструменты обоснования, принятия и контроля реализации стратегических управленческих решений, методы оценки эффективности стратегических управленческих решений.  **Уметь:** применять методы и пользоваться инструментами обоснования, принятия и реализации стратегических управленческих решений, применять методы оценки эффективности стратегических управленческих решений. | 1. Дайте общую характеристику организации, в которой Вы работаете (работали) либо хорошо знакомы (например, проходили преддипломную практику).  2. Проведите SWOT-анализ. Составьте перечень слабых и сильных сторон компании, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной компании.  3. На основе анализа разработайте проект организационных изменений.  С использованием концептуальной модели-формирования и развития производственно-технологического потенциала, разработанной автором в научной монографии[[5]](#footnote-5), сделайте стратегическую диагностику организации, в которой Вы работаете (работали) либо хорошо знакомы (например, проходили преддипломную практику).  Для книжного магазина ТД «Библио-Глобус» сделайте анализ социо-культурных трендов в России и мире и на этой основе подготовьте предложения по стратегии развития бизнеса  На основе научно-методического аппарата управления процессом устойчивого развития экономики предприятий, разработанной автором научной монографии[[6]](#footnote-6), подготовьте предложения по стратегии устойчивого развития компании, в которой Вы работаете или планируете работать. |

**Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Понятие, особенности и эволюция стратегического управления.
2. Понятие стратегии. Разные трактовки и подходы к определению стратегии.
3. Основные этапы стратегического процесса. Место стратегического анализа в стратегическом процессе.
4. Проблемы стратегического управления предприятиями России в условиях санкций и низкоуглеродной экономики.
5. Концептуальные основы управления стратегическим развитием российских компаний в кризисном и посткризисном периодах.
6. Источники стратегического развития предприятий России.
7. Классификация инструментов стратегического анализа.
8. Стратегический анализ внешней среды. Элементы макроокружения и микроокружения компании.
9. Стратегический отраслевой анализ. Факторы, влияющие на привлекательность отрасли.
10. Стратегический анализ микроокружения по модели 5 сил конкуренции М. Портера.
11. Стратегические группы и их анализ. Карта стратегических групп.
12. Матрица конкурентного профиля: основные элементы и возможные ошибки при её построении.
13. Стратегический анализ рынка. Сегментация рынка: цели и методика проведения. Критерии оценки привлекательности сегментов.
14. Матрица EFE: общая характеристика, особенности построения, роль в стратегическом анализе.
15. Сценарный анализ и его использование для исследования изменений внешней среды и стратегической перспективы.
16. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
17. Теоретико-методологические основы анализа проблем стратегического управления устойчивым развитием российских компаний в условиях долгосрочных санкций.
18. Прогнозирование основных показателей развития отраслей российской экономики в посткризисный период с учетом конъюнктуры внешних и внутренних рынков.
19. SWOT-анализ: методика его проведения и роль в стратегическом управлении.
20. Понятие и виды бенчмаркинга. Этапы проведения бенчмаркинга.
21. Матрица IFE: общая характеристика, особенности построения, роль в стратегическом анализе.
22. Анализ ресурсов и способностей организации по методике Дж. Барни.
23. Стратегический анализ ресурсов и способностей по Р. Гранту.
24. Понятие «корневых компетенций». Матрица развития корневых компетенций Г. Хэмела и К.К. Прахалада.
25. Сбалансированная система показателей (The Balanced Scorecard).
26. Природа и источники конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на потенциал прибыльности конкурентного преимущества по Р. Гранту.
27. Лидерство по издержкам. Источники снижения издержек. Условия реализации и недостатки данной стратегии.
28. Преимущество за счет дифференциации. Источники дифференциации. Условия реализации и недостатки данной стратегии.
29. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и стратегии их достижения.
30. SPACE-анализ: методика его проведения и роль в стратегическом анализе.
31. GAP-анализ как инструмент стратегического управления.
32. Стратегический портфельный анализ. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.
33. Управление стоимостью многопрофильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey.
34. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.
35. Разработка инструментов и системы мер управления развитием производственно-технологической базы предприятий.
36. Оценка эффективности стратегий развития предприятий на основе системы сбалансированных показателей.
37. Модели выбора оптимальной стратегии устойчивого развития предприятий.

**Пример экзаменационного билета**

Федеральное государственное образовательное бюджетное   
учреждение высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**

**(Финансовый университет)**

Кафедра стратегического и инновационного развития

Дисциплина «Современный стратегический анализ»

Факультет «Высшая школа управления» Форма обучения очная

Модуль 6 Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

**1. Теоретический вопрос (20 баллов).** Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.

**2. Тестовые задания (10 баллов).**

1. Перечислите базовые проекции (перспективы), которые образуют Сбалансированную систему показателей (The Balanced Scorecard), …
2. Перечислите недостатки матрицы БКГ (BCG) …
3. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

а) эластичность спроса по цене низка

б) эластичность спроса по цене высока

в) эластичность спроса по цене нулевая

г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

д) издержки в основном состоят из затрат на сырье

1. Проведение PESTEL-анализа предусматривает исследование следующих групп факторов …
2. Возможные ошибки при построении матрицы конкурентного профиля (Competitive profile matrix) …

**3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).**

«Магнит» является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения. Компания представлена в около 4 218 населенных пунктах, ежедневно магазины компании посещают более 16 миллионов человек. «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины дрогери. На 30 сентября 2023 года компания насчитывала 28 707 торговых точек в 67 регионах России. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются более 74 млн человек.

«Магнит» является уникальной компанией в российском ритейле. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. «Магнит» владеет тепличным и грибным комплексами, которые являются одними из крупнейших в России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 45 распределительных центров и 5 422 автомобиля.

«Магнит» входит в список крупнейших публичных компаний мира рейтинга Global 2000 Forbes и возглавляет рейтинг крупнейших частных работодателей России по версии Forbes. Общая численность сотрудников составляет около 348 тысяч человек.

«Магнит» был основан в 1994 году на юге России в Краснодаре как небольшая региональная компания. За это время «Магнит» вырос в одну из крупнейших российских компаний. Штаб-квартира розничной сети по-прежнему находится в Краснодаре.

**Задания:**

1. Провести анализ микроокружения компании «Магнит», используя модель пяти сил М.Портера.

2. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на деятельность компании?

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

**8.1. Нормативные правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации.

2. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ

3. Программы развития угольной промышленности России на период до 2035 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 13.06.2020 N 1582-р (ред. от 21.10.2024).

**8.2. Рекомендуемая литература**

**Основная:**

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2019 - 469 с. - Магистр. - Текст: непосредственный. - То же. - 2025. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560469 (дата обращения: 22.01.2025). — Текст: электронный.

2. Титов, С.А. Современный стратегический анализ: учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" / С.А. Титов, С.А. Шубин; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2022 — 286 с.: ил. — ISBN 978-5-406-12258-7. — (Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2024. - ЭБС BOOK.ru. - URL: https://book.ru/book/950691 (дата обращения: 09.01.2025). — Текст: электронный.

3. Цивилева А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды: монография / А.Е. Цивилева; под науч. ред. В.Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. – 336 с. – (Библиотека стратега). – ISBN 978-5-89781-868-6. - Текст: непосредственный.

**Дополнительная:**

4. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - ЭБС ZNANIUM. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1257970 (дата обращения: 09.01.2025). – Текст: электронный.

5. Гавель, О.Ю. Развитие методологии стратегического анализа эффективности бизнеса: монография / О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова, С.В. Музалев. — Москва: КноРус, 2021. — 168 с. — ISBN 978-5-406-08795-4. - ЭБС BOOK.ru. — URL:https://book.ru/book/941516 (дата обращения:09.01.2025). — Текст: электронный.

6. Дуненкова, Е. Н., Стратегический анализ и управление развитием организации: учебник / Е. Н. Дуненкова, С. И. Онищенко. — Москва: Русайнс, 2024. — 191 с. — ISBN 978-5-466-06237-3. — ЭБС BOOK.ru. - URL: https://book.ru/book/953542 (дата обращения: 09.01.2025). — Текст: электронный.

7. Зенкина, И.В. Современный стратегический анализ: учебник / И.В. Зенкина; Финуниверситет. — Москва: Инфра-М, 2024 — 288 с.: ил. — (Высшее образование). - DOI 10.12737/2123833. - ISBN 978-5-16-019484-4. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2123833 (дата обращения: 09.01.2025). – Текст: электронный.

8. Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России: монография / А.М. Илышев, Н.Н. Илышева, Т.С. Селевич. — Москва: Финансы и статистика: Инфра-М, 2010 — 480 с. - ISBN 978-5-00184-013-8. - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1478889 (дата обращения: 09.01.2025). – Текст: электронный.

9. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536122 (дата обращения: 09.01.2025). — Текст: электронный.

10. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/537325 (дата обращения: 09.01.2025). — Текст: электронный.

11. Рыжикова, Т. Н. Анализ деятельности конкурентов: учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 267 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/7302. - ISBN 978-5-16-010215-3. – ЭБС ZNANIUM. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1793980 (дата обращения: 09.01.2025). – Текст: электронный.

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

* + - 1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) http://elib.fa.ru/

1. Электронно-библиотечная система BOOK.ru – http://www.book.ru/
2. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub/
3. Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.ru
4. Образовательная платформа Юрайт https://urait.ru/
5. Электронно-библиотечная система издательства Проспект http://ebs.prospekt.org/books
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital http://lib.alpinadigital.ru/
7. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» https://grebennikon.ru/
8. Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru http://elibrary.ru
10. Национальная электронная библиотека http://нэб.рф/
11. https://vak.minobrnauki.gov.ru/ – Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК)
12. Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК») http://www.spark-interfax.ru
13. Информационный портал Федеральной службы государственной статистики: https://rosstat.gov.ru/

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

Студентам необходимо: ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее – РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Кафедры общего и проектного менеджмента.

**Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;

- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

**Подготовка к семинарским и практическим занятиям**

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

* обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внеся в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
* подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

* четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
* составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

**Подготовка к групповой дискуссии**

Подготовка к групповой дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. Данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка.

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

Следует помнить, что задача докладчика – построить свое выступление так, чтобы оно стало фундаментом для последующей дискуссии.

**Подготовка к решению кейсов**

Одной из особенностей обучения бакалавров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

**Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов**

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка сообщений и докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель сообщений и доклада - развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис- диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;

* выступить на семинарском занятие с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;

- к структуре доклада - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателей. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

**Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

Цель выполнения контрольной работы заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ».

В рамках выполнения контрольной работы студенту необходимо выбрать конкретную организацию, провести стратегический анализ её внешней и внутренней среды, на основе результатов анализа разработать стратегию её развития.

Для стратегического анализа и разработки стратегии может быть взята компания, в которой студент планирует продолжить работу, либо любая крупная российская или зарубежная компания, по которой имеется общедоступная информация из достоверных источников.

Рекомендуемая структура контрольной работы:

Введение (актуальность темы исследования, объект и предмет исследования, цели и задачи проекта).

Глава 1. Стратегический анализ компании

1.1. Краткая характеристика компании

1.2. PESTEL-анализ

1.3. Анализ 5 сил М. Портера и карта стратегических групп

1.4. VRIO-анализ

Глава 2. Разработка стратегии развития компании

2.1. Построение стратегической карты

2.2. Разработка Сбалансированной системы показателей

2.3. Анализ рисков проекта

Заключение (краткие выводы по каждому пункту исследования)

Список источников

Приложения

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

**11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office

2. Антивирус Kaspersky

**11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1.Информационно-правовая система «Гарант»

2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

3. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

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

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

В Финансовом университете при Правительстве РФ в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

1. аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы мебелью и другими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

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

1. Цивилева А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды: монография / А.Е. Цивилева; под науч. ред. В.Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. (Библиотека стратега) – с. 30. [↑](#footnote-ref-1)
2. Цивилева А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды: монография / А.Е. Цивилева; под науч. ред. В.Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. (Библиотека стратега) – с. 28-34. [↑](#footnote-ref-2)
3. Цивилева А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды: монография / А.Е. Цивилева; под науч. ред. В.Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. (Библиотека стратега) – с. 70-122. [↑](#footnote-ref-3)
4. Цивилева А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды: монография / А.Е. Цивилева; под науч. ред. В.Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. (Библиотека стратега) – с. 123 -162. [↑](#footnote-ref-4)
5. Цивилева А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды: монография / А.Е. Цивилева; под науч. ред. В.Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. (Библиотека стратега) – с. 163 -198. [↑](#footnote-ref-5)
6. Цивилева А.Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды: монография / А.Е. Цивилева; под науч. ред. В.Л. Квинта. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. (Библиотека стратега) – с. 200 -251. [↑](#footnote-ref-6)