

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего  
образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Новороссийский филиал  
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала  
  
Е. Н. Сефирова  
« 24 » августа 2020 г.  


**С. А. Баженова**

**Современный стратегический анализ**

**Рабочая программа дисциплины**

для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Корпоративное управление»

(очно-заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финансового университета  
протокол № 26 от 27 августа 2020 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»  
протокол № 1 от 26 августа 2020 г.*

**Новороссийск 2020**

**Баженова С. А.** Современный стратегический анализ: Рабочая программа дисциплины для обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистерская программа «Корпоративное управление» (программа подготовки магистров). - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2020. - 32 с.

Программа дисциплины «Современный стратегический анализ» отражает особенности выработки у магистрантов углубленного понимания существующих тенденций развития стратегического анализа

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

## Содержание рабочей программы дисциплины

<b>1. Наименование дисциплины .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....</b>	<b>6</b>
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2. Учебно-тематический план .....	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....	9
<b>6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....</b>	<b>11</b>
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблицы 2) .....	13
<b>7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....</b>	<b>17</b>
<b>8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....</b>	<b>25</b>
<b>9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....</b>	<b>26</b>
<b>10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..</b>	<b>26</b>
<b>11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....</b>	<b>29</b>
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	29
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	29
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	29
<b>12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....</b>	<b>30</b>

## 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

Дисциплина «Современный стратегический анализ» по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистерская программа «Корпоративное управление» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , 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.	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия</p>	<p><b>Знать:</b> формы и виды оценки эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов</p> <p><b>Уметь:</b> осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.</p> <p><b>Знать:</b> инструменты качественного и количественного анализа субъектов управления</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать и обосновывать предложения по совершенствованию деятельности компаний.</p> <p><b>Знать:</b> факторы риска в деятельности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать систему диагностики негативных факторов развития бизнеса.</p> <p><b>Знать:</b> возможные сценарии развития событий по проекту</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать и</p>





<b>УК-1</b>	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий.	<p>1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.</p> <p>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.</p> <p>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода</p>	<p><b>Знать:</b> формы и методы абстрактного мышления основы критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработку стратегии действий.</p> <p><b>Уметь:</b> применять знания по абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий.</p> <p><b>Знать:</b> понятие и содержание проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять способы осмысления и проводить анализ проблемных ситуаций.</p> <p><b>Знать:</b> основы системного подхода при разработке стратегии развития.</p> <p><b>Уметь:</b> решать проблемы, применяя оригинальные решения.</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные теории менеджмента» относится к модулю дисциплин инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику вуза по образовательной программе по направлению подготовки 38.04.02- «Менеджмент».

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

2020 года приема, очно-заочная форма

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 3 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	3 з.е./108	108
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	32	32
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Семинары, практические</i>	24	24

<i>занятия</i>		
<b>Самостоятельная работа</b>	76	76
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
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. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.**

Роль анализа при выработке стратегии. Стратегические цели. Взаимосвязь с видением, ценностями компании. Ценность во взаимоотношениях со стейкхолдерами. От ценности к созданию стоимости. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. 10 Типология инструментов стратегического анализа.

#### **Тема 2. Обоснование стратегических решений.**

Доказательства и методы доказывания. Источники данных. Количественные методы обработки данных. Качественные методы обработки данных. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. Реальные опционы.

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

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.

Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.

Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. Стратегическая оценка и анализ прогнозных 11 сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.

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

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



управленческий контроль. Эволюция типологии конкурентных стратегий. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров.

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

Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Экономия за счет опыта. Кривая опыта. Преимущества по издержкам. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. Анализ «слепых зон». Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний-конкурентов. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ). Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шива и К. Исикава

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

Особенности стратегий для многопродуктовых, многопрофильных компаний. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сценарии развития бизнеспортфеля. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика 13 портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

## 5.2. Учебно-тематический план

2020 года приема

Таблица 2

№	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.	18	6	2	4	4	12	опрос, учебная дискуссия
2	Обоснование стратегических решений.	17	5	1	4	2	12	беседа, учебная дискуссия
3	Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ.	17	5	1	4	2	12	опрос, решение задач
4	Анализ внутренней среды.	17	5	1	4	2	12	Решение задач
5	Анализ конкурентного преимущества	17	5	1	4	2	12	опрос, дискуссия, решение задач
6	Стратегический портфельный анализ	26	6	2	4	4	16	опрос, дискуссия, решение задач
	В целом по дисциплине	108	32	8	24	16	76	Контрольная работа
	ИТОГО в %					50%		

### 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
Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.	<p>1. Роль анализа при выработке стратегии.</p> <p>2. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости.</p> <p>3. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3;9.</p>	Семинар- опрос, учебная дискуссия
Обоснование стратегических решений.	<p>1. Доказательства и методы доказывания. Источники данных.</p> <p>2. Количественные методы и качественные методы обработки данных.</p> <p>3. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3;9</p>	Семинар - беседа, учебная дискуссия
Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ.	<p>1. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды.</p> <p>2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.</p> <p>3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа.</p> <p>4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха.</p> <p>5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM,</p>	Семинар - опрос, решение задач

	<p>IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.</p> <p>6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3;9</p>	
Анализ внутренней среды.	<p>1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</p> <p>2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.</p> <p>3. Эволюция типологии конкурентных стратегий.</p> <p>4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3;9</p>	Семинар - беседа, учебная дискуссия
Анализ конкурентного преимущества	<p>1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество.</p> <p>2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.</p> <p>3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа.</p> <p>4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.</p> <p>5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон».</p> <p>6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC.</p> <p>7. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и</p>	Семинар - опрос, решение задач

	<p>модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP– анализ и динамический SWOT–анализ компаний конкурентов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3;9</p>	
Стратегический портфельный анализ	<p>1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании.</p> <p>2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.</p> <p>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.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3;9</p>	Деловая игра: «Конкурс моделей и инструментов управления».

**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**

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.	<p>1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.</p> <p>2. Типология инструментов стратегического анализа.</p>	<p>Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Поиск материала для составления кейсов в сети Интернет. Подготовка к дискуссии на семинарском занятии. Составление информационного блока по теме.</p>
Тема 2. Обоснование стратегических решений.	1. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой.

	2. Реальные опционы.	Подготовка к решению ситуационных задач. Составление тестовых заданий по теме.
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ.	1. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. 2. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. 3. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов-презентаций.
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	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов-презентаций.
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой.

	действий организации (SPACE–анализ). 2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. 3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шиба и К.Исикава.	Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 6. Стратегический портфельный анализ	1. Портфельный куб 2. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Изучение методических указаний по организации самостоятельной работы. Подготовка к проведению деловых игр.

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

### Примерные задания для контрольной работы

#### Вариант № 1

##### Задание № 1

Анализ устойчивости конкурентного преимущества

##### Задание № 2

За 2 года производительность общественного труда (а) повысилась на 8%, доля материальных затрат (б) в валовом внутреннем продукте были а базисном периоде 52%, а в отчетном 49%. Фонд отработанного времени (в) за эти годы увеличился в 1,02 раза. Валовой национальный продукт составил в отчетном периоде 200 млн. руб. Определить прирост ВНП (в млн. руб.) за счет каждого фактора в отдельности.

##### Тестовое задание № 3

1. Вертикальная интеграция:

- а) увеличивает капитальные вложения в ту отрасль, где работает компания
- б) обеспечивает свободу выбора поставщиков
- в) позволяет использовать опыт фирмы в разных сферах бизнеса

#### Вариант № 2

##### Задание № 1

Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.

##### Задание № 2

Среднечасовая выработка (а) увеличилась в отчетном периоде по сравнению с базисным на 16%, средняя фактическая продолжительность рабочего дня (б) сократилась на 2%, число дней, отработанных одним рабочим в году (в) увеличилось на 1%, а число рабочих сократилось на 10%. Определить, как изменился объем произведенной продукции (в млн.

руб.) в результате действия каждого из этих факторов в отдельности, если известно, что в отчетном периоде произвели продукции на 100 млн. руб.

Тестовое задание № 3

Среднесрочным целям соответствует плановый горизонт сроком в:

- а) 5-10 лет
- б) 3-5 лет
- в) 1 год

### Вариант № 3

Задание № 1

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

Задание № 2

Развитие экономики области за 2 смежных года характеризуется следующими данными (млрд. руб.):

Период	Валовой выпуск продуктов и услуг (ВВ)	Валовой внутренний продукт (ВВП)	Валовой национальный продукт (ВНП)	Использованный национальный продукт (ИНД)	Доходы бюджета (ДБ)
Базисный	50,0	35,0	42,0	12,6	6,3
Отчетный	75,0	45,0	58,5	23,4	11,7

Определите абсолютный прирост доходов бюджета за счет а) изменения объема валового выпуска продуктов и услуг, б) изменения доли валового внутреннего продукта в валовом выпуске продуктов и услуг; в) изменения соотношения валового национального продукта и валового внутреннего продукта; г) изменения доли использованного национального дохода в валовом национальном продукте; д) изменения доли доходов областного бюджета в использованном национальном доходе.

Тестовое задание № 3

Совокупность способностей работников (знаний, умений, ценностей, навыков и т.д.) и возможностей их раскрытия, развития и использования – это ... потенциал организации:

- а) технологический
- б) экономический
- в) интеллектуальный

### Вариант № 4

Задание № 1

Анализ конкурентов и сегментации рынка.

Задание № 2

Имеются следующие данные о работе авторемонтных мастерских за 2 года работы:



Группы ремонтируемы х частей	Выполнено ремонтов, тыс. штук ( $q$ )		Время одного ремонта, час ( $t$ )		Оплата за один час работы, руб. ( $r$ )	
	отчетны й	базисны й	отчетны й	базисны й	отчетны й	базисны й
Моторы	2000	1500	15	10	8	7
Корпуса	2500	2200	3	3	5	5

Определить прирост расходов на заработную плату за выполнение ремонтов (в абсолютном выражении) за счет: а) изменения количества выполненных ремонтов; б) изменения затрат рабочего времени на производство одного ремонта; в) изменения часовой заработной платы.

### Тестовое задание № 3

Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:

- а) стадия реализации стратегии
- б) стадия математического анализа
- в) стадия обдумывания стратегии

### Вариант № 5

#### Задание № 1

Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.

#### Задание № 2

Определить изменение чистой продукции в отчетном периоде по сравнению с базисным (в абсолютном выражении) за счет отдельных факторов, если известно, что в базисном году объем чистой продукции составлял 400 млн. руб., а в отчетном году вырос до 455; при увеличении фонда отработанного времени (а) на 8%, и росте производительности труда (б) в 1,2 раза, изменением доли чистой продукции в валовой продукте отрасли (в).

### Тестовое задание № 3

Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:

- а) стадия обдумывания стратегии
- б) стадия физического анализа
- в) стадия стратегического анализа

### Вариант № 6

#### Задание № 1

Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей.

#### Задание № 2

Имеются следующие данные о выпуске продукции фирмы за 2 смежных квартала:

Кварталы	Общий объем вы- пущенной продук- ции (млн. руб.)	Коэффициент товарности произведенной продукции (%)	Доля реализованной продукции
	$q$	$k$	$d$
1	40	85	75
2	48	80	80

Определить изменение объема реализации во 2 квартале по сравнению с 1 кварталом (в абсолютном выражении) за счет: а) изменения общего объема выпущенной продукции; б)

изменений коэффициента товарности; в) изменения доли реализованной продукции.

Тестовое задание № 3

Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:

- а) стадия обдумывания стратегии
- б) стадия выбора стратегии развития
- в) стадия физического анализа

**Вариант № 7**

Задание № 1

Реальные опционы.

Задание № 2

Динамика численности населения (тыс. чел.) города за 2005-2009 гг. может быть описана уравнением тренда  $y = 60 - 0,1t$ . Экстраполируя эту тенденцию развития, определите численность населения в 2000 г.

Тестовое задание № 3

К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:

- а) условия конкуренции в отрасли
- б) нестабильность конкуренции в отрасли
- в) политические факторы

**Вариант № 8**

Задание № 1

Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.

Задание № 2

Планировалось снизить трудоемкость изготовления продукции «А» на 3,6%, фактически она была снижена на 5%. Определите выполнение плана по снижению трудоемкости.

Тестовое задание № 3

К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:

- а) нестабильность спроса
- б) политические факторы
- в) устойчивость и надежность спроса

**Вариант № 9**

Задание № 1

Типология инструментов стратегического анализа.

Задание № 2

Предусматривалось по плану увеличить ввод в строй жилья на 1,3%, фактически ввели на 0,8% больше, чем в предыдущем году. Определить относительную величину выполнения плана по вводу в строй жилья.

Тестовое задание № 3

Для таких альянсов характерно заключение соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния:

- а) политических
- б) стратегических

в) функциональных

### Вариант № 10

#### Задание № 1

Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа.

#### Задание № 2

Определить объем продукции (в абсолютном выражении), дополнительно полученной в отчетном периоде за счет а) изменения объема основных производственных фондов, б) повышения доли оборудования в составе основных производственных фондов; в) лучшего использования оборудования (фондоотдачи), если известно, что продукция предприятия увеличилась с 54 млн. руб. в базисном периоде до 61 млн. руб. в отчетном периоде, при увеличении стоимости всех основных производственных фондов на 6% и повышении доли оборудования в стоимости всех фондов на 10%.

#### Тестовое задание № 3

Стремление компании к уникальности в каком-либо отношении, важном для клиентов, является:

- а) дифференциацией
- б) дезинтегрированием
- в) дифференциальностью

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

**7.1** Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

### Примерные тестовые задания

**1. Организации находятся в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так ли это:**

- а) отчасти
- б) да
- в) нет

**2. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне, так ли это:**

- а) да
- б) отчасти
- в) нет

**3. Процесс постановки целей в стратегическом менеджменте происходит:**

- а) сверху вниз и по горизонтали
- б) снизу вверх
- в) сверху вниз

**4. Миссия компании должна определять:**

- а) сферу деятельности компании
- б) стратегические и финансовые цели
- в) ожидаемые издержки и прибыль

**5. Определение потребностей покупателя, групп покупателей, технологического и функционального исполнения, – это определение ... деятельности:**

- а) матрицы
- б) сферы
- в) плана

**6. Процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства:**

- а) дифференциация
- б) сегментирование
- в) диверсификация

**7. Родственные предприятия объединяются в ...-группу, управление которой передается одному лицу:**

- а) план
- б) бизнес
- в) макси

**8. Ресурсы и организационные характеристики становятся сильными сторонами, если они представляют собой ... и даже лидерства в отрасли:**

- а) управленческий потенциал
- б) технологический потенциал
- в) потенциал конкурентного преимущества

**9. Соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния:**

- а) стратегические базы
- б) стратегические альянсы
- в) стратегические стимулы

**10. Воздействие технологических факторов среды можно оценивать как процесс созидания нового и ... старого:**

- а) разрушения
- б) модернизации
- в) воспроизводства

**11. Как называется стратегия в отношении финансов по отдельному виду деятельности компании:**

- а) корпоративная
- б) функциональная
- в) операционная

**12. Сценарный анализ интегрирует данные анализа внешней и внутренней среды компании, так ли это:**

- а) отчасти
- б) нет
- в) да

**13. Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии лидерства по издержкам:**

- а) удовлетворение особых нужд сегмента
- б) качественный базовый продукт
- в) гармоничная номенклатура

**14. Важным элементом организационной культуры является ... этических норм и ценностей:**

- а) план
- б) индивид
- в) система

**15. Совокупность направленной и адаптированной стратегии – это такая стратегия:**

- а) возникающая

- б) реальная
- в) реактивная

### Перечень примерных вопросов к экзамену

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа.
2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.
5. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.
6. 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 – Шибя 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.

### **Пример экзаменационного билета**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ»  
Новороссийский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Современный стратегический анализ»

Форма обучения очно-заочная

Модуль 3

Направление 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Корпоративное управление»

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

1 вопрос (15 баллов) Диагностика проблемной ситуации по методам К. Джей – Шибя и К. Исикавы.

2 вопрос (15 баллов). Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании.

Задача (30 баллов) Определить объем продукции (в абсолютном выражении), дополнительно полученной в отчетном периоде за счет а) изменения объема основных производственных фондов, б) повышения доли оборудования в составе основных производственных фондов; в) лучшего использования оборудования (фондоотдачи), если известно, что продукция предприятия увеличилась с 54 млн. руб. в базисном периоде до 61 млн. руб. в отчетном периоде, при увеличении стоимости всех основных производственных фондов на 6% и повышении доли оборудования в стоимости всех фондов на 10%.

Подготовил: \_\_\_\_\_ (Баженова С.А.)

Утверждаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ (Четошникова Л.А.)

## 7.2 Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Компетенция	Описание индикаторов достижения компетенций	Типовые задания																
<p><u>ПКН-3</u> Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.</p>	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию</p>	<p><b>1.Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности</b></p> <p><b>Задание 1.</b> Имеются следующие данные о выпуске продукции фирмы за 2 смежных квартала:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Кварталы</th> <th style="text-align: center;">Общий объем выпущенной продукции (млн. руб.)</th> <th style="text-align: center;">Коэффициент товарности произведенной продукции (%)</th> <th style="text-align: center;">Доля реализованной продукции</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><i>q</i></td> <td style="text-align: center;"><i>k</i></td> <td style="text-align: center;"><i>d</i></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">40</td> <td style="text-align: center;">85</td> <td style="text-align: center;">75</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">48</td> <td style="text-align: center;">80</td> <td style="text-align: center;">80</td> </tr> </tbody> </table> <p>Определить изменение объема реализации во 2 квартале по сравнению с 1 кварталом (в абсолютном выражении) за счет: а) изменения общего объема выпущенной продукции; б) изменений коэффициента товарности; в) изменения доли реализованной продукции</p> <p><b>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</b></p> <p><b>Задание 1.</b> На основании информации о компании проведите анализ жизненного цикла компании, предложите показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности на каждом этапе жизненного цикла.</p> <p><b>Задание 2.</b> На основании информации о компании постройте модель обучающейся организации.</p> <p><b>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</b></p> <p><b>Задание 1.</b> Выберите предприятие (организацию) для дальнейшего анализа. Опишите выбранное предприятие: направления деятельности, продукцию, клиентов, ситуацию на рынке, конкурентов, внутренние проблемы.</p>	Кварталы	Общий объем выпущенной продукции (млн. руб.)	Коэффициент товарности произведенной продукции (%)	Доля реализованной продукции		<i>q</i>	<i>k</i>	<i>d</i>	1	40	85	75	2	48	80	80
Кварталы	Общий объем выпущенной продукции (млн. руб.)	Коэффициент товарности произведенной продукции (%)	Доля реализованной продукции															
	<i>q</i>	<i>k</i>	<i>d</i>															
1	40	85	75															
2	48	80	80															

возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.  
 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.

**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.**

Рассмотрите и опишите важный стратегический выбор, который пришлось совершить выбранной вами организации. Какие стратегические вопросы или требования лежат в основе этого выбора? С какими вопросами из перечисленных в разделе связан данный выбор?

**5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.**

**Задание 1.** Развитие экономики области за 2 смежных года характеризуется следующими данными (млрд. руб.):

Период	Валовой выпуск продуктов и услуг (ВВ)	Валовой внутренний продукт (ВВП)	Валовой национальный продукт (ВНП)	Использованный национальный продукт (ИНД)	Доходы бюджета (ДБ)
Базисный	50,0	35,0	42,0	12,6	6,3
Отчетный	75,0	45,0	58,5	23,4	11,7

Определите абсолютный прирост доходов бюджета за счет а) изменения объема валового выпуска продуктов и услуг, б) изменения доли валового внутреннего продукта в валовом выпуске продуктов и услуг; в) изменения соотношения валового национального продукта и валового внутреннего продукта; г) изменения доли использованного национального дохода в валовом национальном продукте; д) изменения доли доходов областного бюджета в использованном национальном доходе.



<p><u>ПКН-6</u> Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p>	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений. 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.</p>	<p><b>1.Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.</b> <b>Задание 1</b> Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды. <b>2.Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</b> <b>Задание 1</b> Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие. <b>3.Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</b> <b>Задание 1</b> Провести SWOT-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития. <b>4.Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</b> <b>Задание 1</b> На основе модели генерической стратегии Портера привести пример организаций на каждый вид стратегии и обосновать тип стратегии для своего предприятия. При необходимости обосновать смену стратегии</p>
<p><u>ПКН-7</u> Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.</p>	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. 2. Анализирует качество управления организацией. 3. Анализирует качество управления организацией. 4. Владеет методами и инструментами</p>	<p><b>1.Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</b> <b>Задание 1</b> Используя полученные знания, сформируйте план реализации выбранной стратегии с учетом целей, механизмов, ответственных, оценки достигнутых результатов, роли организационной культуры предприятия. Сделайте прогноз о сопротивлении изменениям и предложите пути его преодоления. <b>2.Анализирует качество управления организацией.</b> <b>Задание 1</b> Нарисуйте схему продвигающих и препятствующих сил для конкретного</p>

	<p>обоснования, принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>организационного изменения, имеющего стратегический характер.</p> <p><b>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</b></p> <p><b>Задание 1</b></p> <p>Для увеличения объема продаж изучите возможности вашей организации на основе результатов использования разных видов стратегического анализа. Выявите разрывы, предложите стратегические мероприятия по устранению выявленных разрывов.</p> <p><b>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений</b></p> <p><b>Задание 1</b></p> <p>Развитие экономики области за 2 смежных года характеризуется следующими данными (млрд. руб.):</p> <table border="1" data-bbox="884 898 1525 1155"> <thead> <tr> <th>Период</th> <th>Валовой выпуск продуктов и услуг (ВВ)</th> <th>Валовой внутренний продукт (ВВП)</th> <th>Валовой национальный продукт (ВНП)</th> <th>Использованный национальный продукт (ИНП)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Базисный</td> <td>50,0</td> <td>35,0</td> <td>42,0</td> <td>12,6</td> </tr> <tr> <td>Отчетный</td> <td>75,0</td> <td>45,0</td> <td>58,5</td> <td>23,4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Определите абсолютный прирост доходов бюджета за счет а) изменения объема валового выпуска продуктов и услуг, б) изменения доля валового внутреннего продукта в валовом выпуске продуктов и услуг; в) изменения соотношения валового национального продукта и валового внутреннего продукта; г) изменения доли использованного национального дохода в валовом национальном продукте; д) изменения доли доходов областного бюджета в использованном национальном доходе.</p>	Период	Валовой выпуск продуктов и услуг (ВВ)	Валовой внутренний продукт (ВВП)	Валовой национальный продукт (ВНП)	Использованный национальный продукт (ИНП)	Базисный	50,0	35,0	42,0	12,6	Отчетный	75,0	45,0	58,5	23,4
Период	Валовой выпуск продуктов и услуг (ВВ)	Валовой внутренний продукт (ВВП)	Валовой национальный продукт (ВНП)	Использованный национальный продукт (ИНП)													
Базисный	50,0	35,0	42,0	12,6													
Отчетный	75,0	45,0	58,5	23,4													
<p><u>УК-1</u> Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий.</p>	<p>1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в</p>	<p><b>1.Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.</b></p> <p><b>Задание 1</b></p> <p>Определить объем продукции (в абсолютном выражении), дополнительно полученной в отчетном периоде за счет а) изменения объема основных производственных фондов, б) повышения доли оборудования в составе</p>															

	<p>профессиональной деятельности.</p> <p>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.</p> <p>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода</p>	<p>основных производственных фондов; в) лучшего использования оборудования (фондоотдачи), если известно, что продукция предприятия увеличилась с 54 млн. руб. в базисном периоде до 61 млн. руб. в отчетном периоде, при увеличении стоимости всех основных производственных фондов на 6% и повышении доли оборудования в стоимости всех фондов на 10%.</p> <p><b>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций</b></p> <p><b>Задание 1</b> Предусматривалось по плану увеличить ввод в строй жилья на 1,3%, фактически ввели на 0,8% больше, чем в предыдущем году. Определить относительную величину выполнения плана по вводу в строй жилья.</p> <p><b>Задание 2</b> Планировалось снизить трудоемкость изготовления продукции «А» на 3,6%, фактически она была снижена на 5%. Определите выполнение плана по снижению трудоемкости.</p> <p><b>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода</b></p> <p><b>Задание 1</b> Имеются следующие данные о работе авторемонтных мастерских за 2 года работы:</p> <table border="1" data-bbox="882 1301 1520 1518"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Группы ремонтируемых частей</th> <th colspan="2">Выполнено ремонтов, тыс. штук (<i>q</i>)</th> <th colspan="2">Время одного ремонта, час (<i>t</i>)</th> <th rowspan="2">Оплата работ</th> </tr> <tr> <th>отчетный</th> <th>базисный</th> <th>отчетный</th> <th>базисный</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Моторы</td> <td>2000</td> <td>1500</td> <td>15</td> <td>10</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Корпуса</td> <td>2500</td> <td>2200</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Определить прирост расходов на заработную плату за выполнение ремонтов (в абсолютном выражении) за счет: а) изменения количества выполненных ремонтов; б) изменения затрат рабочего времени на производство одного ремонта; в) изменения часовой заработной платы.</p>	Группы ремонтируемых частей	Выполнено ремонтов, тыс. штук ( <i>q</i> )		Время одного ремонта, час ( <i>t</i> )		Оплата работ	отчетный	базисный	отчетный	базисный	Моторы	2000	1500	15	10	8	Корпуса	2500	2200	3	3	5
Группы ремонтируемых частей	Выполнено ремонтов, тыс. штук ( <i>q</i> )			Время одного ремонта, час ( <i>t</i> )		Оплата работ																		
	отчетный	базисный	отчетный	базисный																				
Моторы	2000	1500	15	10	8																			
Корпуса	2500	2200	3	3	5																			

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

### Основная литература

1. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа [Электронный ресурс]. – 9-е изд. – Москва: Инфра-М, 2018- режим доступа: <http://znanium.com>

#### **Дополнительная литература**

2. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова .—2-е изд., перераб. и доп.- Москва : Магистр, 2019 .— 526 с.- режим доступа : <http://znanium.com>

3. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник/ Басовский Л.Е. – Москва: Инфра-М, 2014.-256 с. – (высшее образование: магистратура). режим доступа: <http://znanium.com>

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

1. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;
3. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znanium.com»;
4. Электронно-библиотечная система «ВООК.ru»;
5. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;
6. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ».
7. Образовательный портал Финансового университета.
8. Справочная правовая система «Кодекс» (<http://www.kodeks.ru>)
9. Справочная правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)

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

Основными видами самостоятельной учебной деятельности обучающихся по освоению дисциплины являются:

1) Предварительная подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, семинарам, практическим занятиям). Такая подготовка предполагает изучение учебной программы дисциплины, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучение которых следует обратить особое внимание, подготовку сообщений и докладов по темам семинаров учебной дисциплины;

2) Самостоятельная работа при прослушивании лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов лекций;

3) Подбор, изучение, анализ рекомендованных информационных источников по темам учебной дисциплины;

4) Выяснение наиболее сложных вопросов и их уточнение во время консультаций;

5) Написание контрольной работы, при этом необходимо использовать при подготовке работы нормативные документы Финансового университета;

6) Подготовка к экзамену.

7) Выполнение собственных научных исследований, участие в научных исследованиях, проводимых в масштабе кафедры, филиала или университета;

8) Систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации по учебной дисциплине.

## Методические указания по написанию контрольной работы

Контрольная работа является одним из видов самостоятельных занятий, обучающихся под руководством преподавателя. Целью написания контрольной работы по курсу «Современный стратегический анализ» является закрепление и углубление теоретических знаний в области современных стратегий, определение возможностей его использования в управленческой деятельности, приобретение навыков в области стратегического анализа и использования ее в практической деятельности. В процессе написания контрольной работы обучающийся должен научиться самостоятельно работать с литературными источниками, обобщать и анализировать теоретический и практический материал по исследуемой проблеме. Основной задачей работы является развитие способностей выявлять и анализировать особенности применения элементов комплекса современного стратегического анализа в управленческой деятельности предприятий (организаций). Контрольная работа выполняется в целях закрепления теоретических, организационных и финансово - экономических знаний, направленных на совершенствование процессов организации методов принятия решений. Таким образом, изучение современного стратегического анализа является актуальным при подготовке магистров для формирования их профессиональных компетенций и работы в новых условиях хозяйствования, позволяет избежать ошибок, снизить риск при стратегическом анализе. Преподаватели, осуществляя контроль над содержанием работы, выполняют своевременную оценку полученных обучающимися знаний. При выполнении контрольной работы допускается использовать материалы лекций, а также рекомендуемую литературу.

Обучающемуся следует начинать работу по выполнению задания с детального уяснения сути сформулированной задачи, закрепления терминологической базы дисциплины «Современный стратегический анализ». Затем следует подбор и накопление учебной и научной литературы, ее осмысление. В целях наглядности и облегчения запоминания имеет смысл делать ряд простых поясняющих рисунков, графиков, схем, диаграмм и прочее. Целесообразно каждый проработанный источник (даже части его) сопроводить простыми численными примерами, убеждающими в работоспособности приведенных формул для расчетов (если таковые требуются).

Контрольная работа содержит следующие обязательные разделы.

1. Титульный лист
2. Введение
3. Основная часть работы
4. Выводы
5. Список используемой литературы.

Контрольная работа состоит из двух частей. Первая часть – теоретическая, вторая часть – практическая (тест).

В первой части работы не должно быть прямого переписывания текста из литературы. При наличии в работе заимствованных текстов из литературы и интернета, этот текст обозначается кавычками, в конце этого текста ставится сноска, внизу данной страницы в поле сноски пишется фамилия автора, название статьи и журнала, № и год издания. Если текст заимствован из книги или учебника, то в поле сноски пишется фамилия автора, название книги и издательство, год издания и № страницы, с которой заимствован текст. При заимствовании текста из интернета дополнительно перед фамилией автора пишется имя сайта. Излагаемый материал должен быть осмыслен, и свидетельствовать о самостоятельной работе обучающегося. Особое внимание должно быть уделено спорным вопросам, которые трактуются в разных источниках по-разному. Обучающийся самостоятельно выбирает перечень литературных источников для выполнения работы. Подбор литературы рекомендуется начинать с ознакомления с обязательной учебной и нормативной литературой. Другие источники по изучаемому вопросу могут включать учебники, учебные пособия, действующие законодательные акты, периодические издания

(журналы, газеты). Обязательно должны быть использованы данные статистической отчетности по теме исследования. В связи с изменением законодательства и во избежание использования неактуальных данных, рекомендуется использование в качестве источников изданий авторов, вышедших в свет в течение последних пяти лет, а нормативные акты – только действующие на дату написания работы. Приводимые в работе статистические данные должны быть актуализированы согласно последним опубликованным данным Росстата.

Контрольная работа выполняется в бумажном виде. Работа выполняется на стандартных листах формата А-4.

Объем теоретического вопроса контрольной работы устанавливается в количестве 10 стр. машинописного текста (шрифт - 14, интервал – 1.5; поля: верхнее - 2 см, нижнее – 2.5, левое – 3 см, правое – 2 см). Абзацы в тексте начинают с отступом. Работа должна иметь сквозную нумерацию страниц.

Теоретический вопрос должен заканчиваться краткими выводами и предложениями, в которых должна быть видна степень освоения, обучающийся изученного материала. На последней странице контрольной работы ставится дата окончания работы и подпись обучающийся. Список использованной литературы формируется следующим образом. Сначала указываются законы, постановления правительства и др. нормативные документы, правила работы, стандарты и т.п. Далее литературные источники, которые приводятся в алфавитном порядке фамилий авторов и названий литературных источников с указанием их выходных данных. Во всех случаях по каждому литературному источнику устанавливаются: фамилия и инициалы автора, наименование литературного источника, вид литературного источника (учебник, монография, статья, брошюра и т.д.), место издания и издательство, год издания. В случае цитирования текста в ссылке обязательно указывается номер страницы и выходные данные источника.

Контрольная работа должна соответствовать этическим нормам в части:

- правил цитирования;
- ссылок на использованные библиографические источники;
- исключения плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ.

Таблица 1

**Выбор варианта контрольной работы**

Первая буква фамилии	Номер вариантов	Первая буква фамилии	Номер вариантов
А	4	Н	1
Б	2	О	5
В	3	П	8
Г	7	Р	9
Д	10	С	1
Е	6	Т	4
Ж	2	У	3
З	5	Ф	10
И	8	Х	9
К	6	Ц	7
Л	8	Ч	6
М	10	Ш,Щ,Э, Ю, Я	3

Критериями оценки результатов контрольной работы являются:

- уровень освоения обучающимся учебного материала;
- умение обучающийся использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения изученного материала;

- качество выполненного задания;
- оформление материала в соответствии с требованиями;
- соблюдение установленных сроков представления работы на проверку.

Контрольная работа оценивается по системе «допускается к собеседованию» / «не допускается к собеседованию». Информация о результатах проверки работы доводится до сведения каждого обучающийся с комментариями преподавателя о качестве выполненных работ.

При заочной форме обучения контрольная работа должна быть сдана на кафедру и после регистрации передается преподавателю курса не позднее 10 дней до начала зачетной сессии.

**Контрольная работа может быть не зачтена в следующих случаях:**

- более позднего представления, что означает не выполнение в срок задания.
- несоответствия содержания работы таблице выбора (самовольная смена теоретического или практического задания).
- не отражения в контрольной работе теоретического вопроса, отсутствия выводов и предложений.
- неверного решения или отсутствия практической задачи, отсутствия анализа полученных результатов.
- использования устаревших (старше 2016 года) и неверных статистических данных.
- использования плагиата с интернет-сайтов (рефераты, курсовые и т.д.).
- использования чужих контрольных работ.

Оценкой работы для заочников является письменная рецензия преподавателя с резолюцией о полученной оценке. Если в рецензии есть замечания, требующие письменной доработки, их необходимо выполнить и представить работу преподавателю на рецензию вторично.

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

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронные библиотечные системы.

**11.1 комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

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

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences—статистический пакет для социальных наук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru/>

