

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Омский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Омского филиала
Финуниверситета
 Т.В. Ивашкевич
«21» июня 2024 г

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Год утверждения программы: 2023
Разработчик рабочей программы дисциплины:
О.А. Милюшенко

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ: 38.04.02 – «Менеджмент», (программа
подготовки магистров)

НАПРАВЛЕННОСТЬ ПРОГРАММЫ: «Управление инновациями и
предпринимательство»

Составитель актуализации: Милюшенко О.А.

*Рекомендовано Ученым советом Омского филиала Финуниверситета
(протокол от «21» июня 2024 г. №14)*

*Одобрено кафедрой «Экономика и менеджмент»
(протокол от «31» мая 2024 г. №5)*

Омск 2024

Приложение к рабочей программе дисциплины разработала:

кандидат экономических наук, доцент ***О.А. Милушенко***

Современные методы стратегического анализа. Приложение к рабочей программе дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент», направленность программы «Управление инновациями и предпринимательство», (программа подготовки магистров). – Омск: Омский Финуниверситет, кафедра «Экономика и менеджмент», 2024. – 29 с.

© Омский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации,
2024

Содержание

1. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
2. Учебно-тематический план	4
3. Содержание семинаров, практических занятий	5
4. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	8
5. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	11
6. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений	17
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29

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

Таблица 1

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

2. Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/ п	Наименован ие тем (разделов) дисциплин ы	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемост и
		Все го	Аудиторная работа				Самостоя тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лек ции	Семинары, практическ ие занятия	Занятия в интерактив ных формах		
1.	Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	17	3	1	2	2	14	тест
2.	Тема 2. Обоснование стратегических решений	17	3	-	2	2	14	тест

3	Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	17	3	-	2	2	14	контрольная работа
4	Тема 4. Анализ внутренней среды	17	2	1	2	2	15	тест
5	Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	18	2	1	2	2	16	тест
6	Тема 6. Стратегический портфельный анализ	22	3	1	2	2	19	тест
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	12	92	согласно учебному плану: КР

3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Роль анализа при выработке стратегии. 2. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. 3. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

Тема 2. Обоснование стратегических решений	1. Доказательства и методы доказывания. Источники данных. 2. Количественные методы и качественные методы обработки данных. 3. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	1. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. 2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа. 3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. 4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха. 5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. 6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 4. Анализ внутренней среды	1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. 2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. 3. Эволюция типологии конкурентных стратегий.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

	4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. 5. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. 2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. 3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. 4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. 5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон». 6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. 7. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP– анализ и динамический SWOT–анализ компаний конкурентов. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. 2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. 3. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–6; раздел 9, №№ 1–5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
--	--	--

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. 2. Типология инструментов стратегического анализа.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

Тема 2. Обоснование стратегических решений	1. Использование для обоснования решений. 2. Реальные теории игр стратегических опционы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	1. Роль прогнозных сценариев. характеристики горизонты сценариев. и особенности и нормативных Вероятностные и временные 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.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 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	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и

	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	мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACEанализ). 2. Задачи стратегического конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и

Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	Портфельный куб в диагностике. 1. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы. 3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исикава.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
---	---	--

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

Примерные задания к контрольной работе

Задание 1. Анализ отраслевой структуры

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

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

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

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

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

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



Рис. 1. Структура анализа конкурентов

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

Задание 2. Анализ стратегических групп

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

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;

- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

Задание 3. Анализ ресурсов и способностей

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:
 - как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
 - как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?
5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.
8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

Задание 4. Анализ конкурентного преимущества

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

Задание 5

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

5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

Оценка знаний по 100-балльной шкале проводится в соответствии с нормативными документами Финуниверситета.

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы всего
1.	Текущий контроль в т.ч:	40
	доклады, презентация	10
	участие в групповой дискуссии	10
	решение задач	10
	подготовка контрольной работы	10
2.	Экзамен	60
3.	Итого	100

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

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Вопросы к экзамену, Тестовые задания, Практико-ориентированные задания
<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	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	Вопросы к экзамену: 1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACЕанализ). 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. 4. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. 5. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> На примере выбранной компании провести анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей Результат представляется в виде презентации. <i>Задание 2</i>

		Провести анализ влияния стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сформировать сценарии развития бизнес-портфеля.
	2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	Вопросы к экзамену: 1. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. 2. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. 3. Анализ конкурентов и сегментации рынка. 4. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Выбрать публичную компанию и провести анализ влияния выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Проанализировать взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Выявить источники конкурентного преимущества компании. Результат представляется в виде презентации. <i>Задание 2</i> Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
	3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	Вопросы к экзамену: 1. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.

		2. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. 3. Реальные опционы. 4. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. 5. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. 6. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1.</i> Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания <i>Задание 2</i> Проведите анализ системы управления знаниями в компании. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.
	4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.	Вопросы к экзамену: 1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей. 2. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. 3. Анализ динамических способностей компании. 4. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. 5. Анализ устойчивости конкурентного преимущества. 6. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.

		Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов <i>Задание 2</i> Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании. Исследуйте связи между ресурсами и способностями. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
	5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> На основе публично доступной информации о той же компании выявить ее ключевые факторы успеха. Провести анализ стратегических групп, конкурентов и сегментации рынка. <i>Задание 2</i> Провести исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
<u>ПKN-6</u> Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации,	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	Вопросы к экзамену: 1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа. 2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.

разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций		3. Типология инструментов стратегического анализа. 4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие). Предложите проект организационных изменений. <i>Задание 2</i> Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.
	2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Провести стратегическую оценку и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Построить сценарно - стратегические планы. <i>Задание 2</i> Разработайте стратегическую карту выбранной Вами компании. Для каждой перспективы определите 2-3 ключевых показателя эффективности.
	3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	Вопросы к экзамену: 1. Анализ конкурентной позиции компании. 2. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. 3. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы. 4. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании.

		Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения цели преодоления сопротивления изменениям в выбранной компании. <i>Задание 2</i> Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития. Как преодолеть сопротивление изменениям.
	4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> На примере выбранной компании провести анализ внутренних параметров стратегической позиции компании. <i>Задание 2</i> Проанализировать источники уникальности стратегической позиции, кадрового потенциала. Выявить особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.
<u>ПКН-7</u> Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Рассмотреть имеющуюся и предполагаемую после реструктуризации структуру собственности, группы на предмет наличия в ней рисков для акционеров, группы в целом. <i>Задание 2</i> Определить возможные варианты реформирования Группы, трансформации структуры собственности.

эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	2. Анализирует качество управления организацией.	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Сформировать план мероприятий по реформированию и формированию системы корпоративного управления в соответствии с целевой структурой холдинга и «лучшими практиками». <i>Задание 2</i> Предложите систему качественных показателей, наиболее полно оценивающих качество управления в выбранной Вами компании
	3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	Вопросы к экзамену: 1. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний конкурентов. 2. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. 3. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. 4. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Конкретизировать цели реформирования: какие инвестиции планирует привлекать Группа (стратегический инвестор, IPO)? Если это фондовые рынки – оценить преимущества и недостатки выхода Группы на российские и зарубежные рынки капитала. <i>Задание 2</i> Что делать с непрофильными активами – разделить или продать? Каким образом? Плюсы и минусы различных вариантов.

	4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	Вопросы к экзамену: 1. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. 2. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей. 3. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. 4. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. 5. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад. Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Провести стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад, а также анализ структуры компетенций компании. <i>Задание 2</i> Используя методы VRIO, проанализировать уникальность и ценность ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Сделать вывод о стратегическом потенциале организации, а также эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала.
УК-1 Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Провести анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Выявить стратегические приоритеты

ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	процессов и явлений в профессиональной деятельности.	выбранной компании при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. <i>Задание 2</i> На основе данных о выбранной компании проанализировать бизнес и продуктовый портфель компании.
	2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками. <i>Задание 2</i> Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.
	3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.	Практико-ориентированные задания: <i>Задание 1</i> Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании. <i>Задание 2</i> Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.

Вопросы к экзамену

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании.

Границы стратегического анализа.

2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.

3. Типология инструментов стратегического анализа.

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

5. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.

6. Реальные опционы.

7. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.

8. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей.

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

10. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.

11. Анализ конкурентов и сегментации рынка.

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

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

14. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
15. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.
16. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.
17. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.
18. Анализ динамических способностей компании.
19. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.
20. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.
21. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
22. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.
23. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.
24. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний конкурентов.
25. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACEанализ).

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. Исиава.
28. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.
29. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.
30. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.
31. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.
32. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.
33. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.
34. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании.

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

Основная литература:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 469 с. – Магистр. - Текст : непосредственный. - То же. - 2023. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/511185> (дата обращения: 17.04.2024). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

2. Титов, С.А., Современный стратегический анализ : учебное пособие / С.А. Титов, С.А. Шубин; Финуниверситет. — Москва : КноРус, 2022. — 284 с. — (Магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/943120> (дата обращения:17.04.2023). — Текст : электронный.

3. Акмаева, Р. И., Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р. И. Акмаева. — Москва : Русайнс, 2023. — 251 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/947223> (дата обращения: 17.04.2023). — Текст : электронный.

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

5. Маевская Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций [Электронный ресурс]: монография/ Е.Б. Маевская. - Москва: ООО "Научноиздательский центр ИНФРА-М", 2019. - 108 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/982618>