

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

Директор ДО «Ярославский»
ООО «Компания БКС»

 

А.В. Роенко
« 17 » 02 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор Ярославского филиала
Финуниверситета

 

В.А. Кваша
« 18 » 02 2025 г.

Автор: А. П. Карасев

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
направленность программы магистратуры
«Финансовый менеджмент и рынок капиталов»
(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 26 от 17.06.2025)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 10 от 10.06.2025)*

Ярославль 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	9
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	9
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	10
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	19
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	19
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	20
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	24
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	25
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.3.3. «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» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соответствующие с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности. 2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	Индикатор 1: Знать: - методы сбора и анализа информации; - методику моделирования процессов и явлений в менеджменте. Уметь: - организовывать сбор и анализ экономико-управленческой информации, на основе анализа делать обоснованные выводы и выявлять проблемы предприятия. Индикатор 2: Знать: - методы выявления и анализа проблем предприятия. Уметь: - выявлять проблемы предприятия, проводить оценку их важности и значимости. Индикатор 3 Знать: - основные понятия и методы проектного и системного подхода; - этапы процесс разработки стратегии. Уметь: - предлагать идеи и инновации для развития предприятия; - разрабатывать стратегию развития предприятия.
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности ор	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением	Индикатор 1: Знать: - основные показатели эффективности и результативности деятельности предприятия, при-

	ганизации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	реальных и финансовых инвестиций, с учётом факторов риска и в условиях неопределённости. 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности. 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	нимаемых управленческих решений и инвестиционных проектов; - основные виды рисков и их классификацию. Уметь: - проводить оценку эффективности и результативности деятельности предприятия, принимаемых управленческих решений и инвестиционных проектов в условиях риска и неопределённости. Индикатор 2: Знать: - методы количественного и качественного анализа в стратегическом менеджменте. Уметь: - на основе проведенного анализа разрабатывать мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия. Индикатор 3: Знать: - основные факторы внутренней и внешней среды, влияющие на деятельность предприятия. Уметь: - разрабатывать и реализовывать систему и методику выявления негативных факторов развития бизнеса. Индикатор 4: Знать: - этапы и методы принятия стратегического управленческого решения. Уметь: - принимать эффективные управленческие решения. Индикатор 5: Знать: - показатели эффективности экономических проектов, методику их расчета. Уметь: - разрабатывать и реализовывать методику оценки экономических проектов.
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений. 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и	Индикатор 1: Знать: - основы проектного менеджмента; - основные виды стратегических изменений. Уметь:

	направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	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.	- разрабатывать и организовывать проекты стратегических изменений. Индикатор 2: Знать: - основные показатели и метрики результативности и эффективности деятельности организации. Уметь: - проводить оценку результативности и эффективности деятельности организации. Индикатор 3: Знать: - причины сопротивлений стратегическим изменениям в организации и методы преодоления их. Уметь: - разрабатывать и реализовывать мероприятия по преодолению сопротивлений стратегическим изменениям в организации. Индикатор 4: Знать: - методы создания и разработки новых бизнес-идей; - методы анализа рыночной среды и выявления новых возможностей организации. Уметь: - на основе анализа рыночной среды создавать новые идеи и разрабатывать новые направления бизнеса.
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. 2. Анализирует качество управления организацией. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	Индикатор 1: Знать: - основные виды организационных изменений. Уметь: - разрабатывать проекты по внедрению и реализации организационных изменений. Индикатор 2: Знать: - основные показатели качества управления организацией. Уметь: - разрабатывать и использовать методику оценки качества управления организацией. Индикатор 3: Знать: - процесс разработки управленческих решений; - понятие и виды социальной значимости и кросс-культурных

			различий. Уметь: - разрабатывать и принимать управленческие решения, учитывая их социальную значимость и кросс-культурные различия. Индикатор 4: Знать: - процесс и методы принятия управленческих решений. Уметь: - разрабатывать и принимать эффективные управленческие решения.
--	--	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» входит в модуль дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику филиала вуза, обязательной части учебного плана по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов», очная форма обучения.

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	модуль 2 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3 з.е. / 108 ч.	108 ч.
Контактная работа – Аудиторные занятия	40	40
<i>Лекции</i>	<i>14</i>	<i>14</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>26</i>	<i>26</i>
Самостоятельная работа	68	68
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие и сущность стратегического анализа.

Роль стратегии в современном мире. Факторы повышения актуальности стратегического анализа и управления Принципы и задачи стратегического анализа. Классификация методов стратегического анализа.

Процесс проведения анализа предприятия и выбора стратегии. Разработка мероприятий по реализации стратегии. Оценка эффективности деятельности организации.

Тема 2. Ситуационный анализ деятельности предприятия.

SWOT-анализ. Правила составления SWOT-анализа. Процесс SWOT-анализа. Матрицы позиционирования угроз и возможностей.

PEST-анализ. Факторы PEST-анализа. Методика проведения PEST-анализа.

Конкурентный анализ рынка по М. Портеру. Пять конкурентных угроз. Угроза со стороны новых конкурентов и товаров-заменителей. Влияние поставщиков и покупателей. Конкуренция внутри отрасли.

Тема 3. Модели стратегического анализа и выбора стратегии.

Актуальность и факторы разработки стратегии. Отличие конкурентной стратегии от операционной деятельности по М. Портеру.

Стратегии роста. Выбор стратегии по матрице Ансоффа. Преимущества и недостатки разных вариантов.

Конкурентные стратегии. Матрица конкурентных стратегий М. Портера. Дифференциация, лидерство по издержкам, лидерство в нише. Наступательные конкурентные стратегии.

Портфельные стратегии. Матрица BCG. Рекомендации по разным категориям товаров в соответствии с матрицей BCG. Взаимосвязь матрицы BCG с концепцией жизненного цикла товара. Матрица GE-McKinsey. Определение факторов "привлекательность рынка" и "преимущества в конкуренции".

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лекции	Семина- ры и практи- ческие занятия	Занятия в интерактив- ных формах		
1	Понятие и сущ- ность стратеги- ческого анализа	34	12	2	6	6	20	Дискуссия, решение ситуаци- онных за- дач
2	Ситуационный	37	28	6	10	10	24	Дискуссия

	анализ деятельности предприятия							решение ситуационных задач
3	Модели стратегического анализа и выбора стратегии	37	28	6	10	10	24	Дискуссия, решение ситуационных задач
	В целом по дисциплине:	108	40	14	26	26	68	Согласно учебному плану:
	Итого в %	100%						108

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

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. Понятие и сущность стратегического анализа	Вопросы к практическому занятию: 1. Почему в современном мире возрастает роль и важность стратегии предприятия? 2. Обоснуйте важность стратегического анализа для предприятия. 3. Опишите основные этапы разработки стратегии предприятия. 4. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на выбор стратегии? 5. Какие показатели вы бы предложили использовать для оценки эффективности деятельности организации? Рекомендуемые источники: раздел 8: 6-10; раздел 9: 1-7.	Дискуссия, решение ситуационных задач
Тема 2. Ситуационный анализ деятельности предприятия	Вопросы к практическому занятию: 1. Каким образом SWOT-анализ помогает при разработке стратегии организации? 2. Опишите методику количественного SWOT-анализа. В чем ее преимущества? 3. В чем заключаются отличия SWOT и PEST-анализа? 4. От каких факторов зависит выбор метода ситуационного анализа? 5. Для решения каких проблем лучше использовать конкурентную модель рынка М. Портера? Рекомендуемые источники: раздел 8: 6-10; раздел 9: 1-7.	Дискуссия, решение ситуационных задач
Тема 3. Модели стратегического анализа и выбора стратегии	Вопросы к практическому занятию: 1. Как разрабатываются и оцениваются альтернативы при разработке стратегии организации? 2. В каких ситуациях используется матрица Ансоффа? В чем ее преимущества? 3. Поясните конкурентные стратегии М. Портера. От каких факторов зависит выбор конкурентной стратегии? 4. В чем заключается сущность портфельных стратегий? 5. Объясните взаимосвязь матрицы BCG с моделью	Дискуссия, решение ситуационных задач

	ЖЦТ. Рекомендуемые источники: раздел 8: 6-10; раздел 9: 1-7.	
--	---	--

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка контрольной работы;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Понятие и сущность стратегического анализа	1. Классификация методов стратегического анализа. 2. Оценка эффективности деятельности организации.	Изучение учебной и научной литературы и нормативной базы, сбор информации для практических занятий, подготовка контрольной работы
Тема 2. Ситуационный анализ деятельности предприятия	1. Методы ситуационного анализа: SNW, SPACE-анализ, анализ рисков. 2. Методика проведения ситуационного анализа.	Изучение учебной и научной литературы и нормативной базы, сбор информации для практических занятий, подготовка контрольной работы

Тема 3. Модели стратегического анализа и выбора стратегии	1. Возможные взаимосвязи основных стратегических направлений деятельности и их влияние на выбор стратегии. 2. Сравнительный анализ матриц BCG и GE-McKinsey.	Изучение учебной и научной литературы и нормативной базы, сбор информации для практических занятий, подготовка контрольной работы
---	---	---

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

Варианты заданий для контрольной работы

Для выполнения контрольной работы предлагаются предприятия, работающие на следующих рынках товаров и услуг:

1. Чай.
2. Кофе.
3. Пельмени.
4. Колбасные изделия.
5. Шоколадные плитки.
6. Шоколадные батончики.
7. Шоколадные конфеты.
8. Соки и нектары.
9. Хлебобулочные изделия (по категориям: пряники, печенье и т. д.).
10. Молочные изделия (по категориям: йогурты, кисломолочные продукты и т. д.).
11. Классическая обувь.
12. Спортивная обувь.
13. Классическая одежда (по категориям).
14. Модная одежда (по категориям).
15. Спортивная одежда (по категориям).
16. Телевизоры.
17. Ноутбуки.
18. Сотовые телефоны.
19. Холодильники.
20. Электрические чайники.
21. Автомобили.
22. Услуги сотовой связи.
23. Услуги парикмахерских и салонов красоты.
24. Услуги туристических агентств.
25. Гостиничные услуги.
26. Общественное питание: рестораны.
27. Общественное питание: кафе.
28. Общественное питание: предприятия фаст-фуда.

29. Услуги кинотеатров.
30. Образовательные услуги.

По выбранному предприятию необходимо выполнить следующие ситуационные задания.

Задание № 1. Проведение SWOT-анализа деятельности предприятия.

Задание: провести ситуационный анализ предприятия при помощи SWOT-анализа.

План:

1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Кратко охарактеризуйте его деятельность и его продукцию.
2. Проведите анализ внутренней среды предприятия. Составьте список сильных и слабых сторон.
3. Проведите анализ внешней среды предприятия. Определите возможности и угрозы.
4. Составьте матрицу SWOT-анализа. Разработайте стратегические мероприятия.
5. Составьте матрицы позиционирования возможностей и угроз.

Задание № 2. Анализ конкурентной ситуации на рынке при помощи модели М. Портера.

Задание: описать конкурентную ситуацию на рынке, используя модель М. Портера.

План:

1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Кратко охарактеризуйте его деятельность и его продукцию.
2. Дайте характеристику основных особенностей отрасли, в которой работает предприятие. Перечислите его основных конкурентов в отрасли. Выделите основные конкурентные преимущества Вашего предприятия и его прямых конкурентов.
3. Опишите основные барьеры для входа в данную отрасль. Укажите какие предприятия могут представлять угрозу перехода в данную отрасль. Если их нет, то опишите их возможные черты.
4. Возможны ли товары-заменители для продукции Вашей фирмы? Если да, опишите их и сравните с основной продукцией. Дайте характеристику фирм, их производящих.
5. Какие ресурсы используются для производства товаров Вашей фирмы. Сильное ли влияние оказывают поставщики этих ресурсов на конкурентную позицию фирмы. Придумайте меры, позволяющие снизить это влияние.
6. Опишите основных потребителей продукции Вашей фирмы. Существует ли угроза, что они откажутся от Вашей продукции. Как можно снизить эту угрозу?

7. Выберите стратегию для Вашей фирмы по матрице конкуренции М. Портера. Обоснуйте свой выбор.

Задание № 3. Выбор стратегии роста при помощи матрицы Ансоффа.

Задание: Выбрать стратегию роста, используя матрицу Ансоффа.

План:

1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Подробно охарактеризуйте его деятельность и производимую/реализуемую продукцию.
2. Опишите текущую ситуацию в отрасли предприятия и основные проблемы, стоящие перед ним.
3. Рассмотрите и дайте характеристику всем вариантам стратегии роста в соответствии с матрицей Ансоффа. Как их можно реализовать?
4. Выберите наиболее эффективный, по вашему мнению, вариант стратегии роста. Обоснуйте свой выбор.
5. Разработайте и составьте план проведения конкретных маркетинговых мероприятий по реализации этой стратегии.

Задание № 4. Анализ основных стратегических направлений деятельности предприятия при помощи матрицы BCG.

Задание: провести анализ стратегических производственных единиц предприятия и сформулировать рекомендации.

План:

1. Дать краткую характеристику деятельности предприятия.
2. Выделить и описать основные товарные категории – стратегические производственные единицы (СПЕ). Оптимальное количество СПЕ: от 5 до 10.
3. По каждой СПЕ экспертным путем определить долю рынка предприятия.
4. По каждой СПЕ экспертным путем определить темп роста спроса (рынка). Также определить средний темп роста всего рынка.
5. Построить матрицу БКГ и отметить в осях положение всех СПЕ предприятия. За середину по оси «доля рынка» принять середину между наименьшей и наибольшей долей рынка по всем СПЕ. По оси «рост доли» за середину принять темп роста всего рынка.
6. Сформулировать краткие рекомендации по каждой СПЕ предприятия.

Примеры тестовых заданий

1. Основная задача стратегического анализа – это...

- а) выявление ключевых факторов успеха;
- б) обеспечение дохода консультанту;
- в) выявление факторов риска, оказывающих влияние на бизнес;
- г) разработка плана реализации стратегии;

д) разработка стратегического плана.

2. При кризисном состоянии бизнеса стратегический анализ...

- а) необходим;
- б) не нужен, так как он помогает понять бизнес в любой ситуации;
- в) не нужен, он необходим только в случае успешного развития бизнеса;
- г) необходим на стадии разработки бизнес – плана;
- д) проведение стратегического анализа необязательно.

3. Направлениями стратегического анализа являются...

- а) анализ работы отдела маркетинга;
- б) анализ работы отдела кадров;
- в) анализ выполнения плана реализации за квартал;
- г) анализ выполнения плана реализации за месяц;
- д) анализ потребителей.

4. Заключительным этапом стратегического анализа является...

- а) сбор информации;
- б) мотивация проведения стратегического анализа;
- в) использование результатов стратегического анализа;
- г) разработка стратегического плана;
- д) определение текущей стратегической платформы.

5. Стратегический анализ – это...

- а) систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях;
- б) активная трансформация компании из фактического положения в желаемое состояние;
- в) оценка потенциала развития бизнеса;
- г) переход от текущей ситуации к желаемому состоянию;
- д) разработка стратегического плана развития бизнеса.

6. Системный подход к анализу внешней среды означает...

- а) анализ всех условий и факторов развития бизнеса в их совокупности и взаимосвязи;
- б) выявление проблем;
- в) определение приоритетных направлений развития бизнеса;
- г) разработку стратегического профиля;
- д) разработку системы сбалансированных показателей.

7. К этапам внутреннего анализа бизнеса относятся...

- а) анализ цепочки ценностей;
- б) коучинг;
- в) горизонтальный анализ;

- г) PEST – анализ;
- д) анализ покупателей.

8. Стратегический анализ внутренней среды предусматривает...

- а) анализ потребителей;
- б) анализ отраслевых рисков;
- в) анализ конкурентов;
- г) анализ цепочки ценностей;
- д) анализ поставщиков.

9. Стратегический анализ внешней среды предусматривает...

- а) анализ нематериальных активов;
- б) анализ кадров;
- в) анализ финансовых коэффициентов;
- г) анализ потребителей;
- д) анализ прибыли.

10. Анализ покупателей при стратегическом анализе...

- а) принципиально важен;
- б) малосущественный аспект;
- в) необходим в зависимости от конкретных условий;
- г) необходим на начальной стадии бизнеса;
- д) необходим на завершающей стадии бизнеса.

11. Сегментирование покупателей – это...

- а) выявление однородных групп покупателей, предпочитающих определенный товар;
- б) выявление неудовлетворенных предлагаемым товаром;
- в) выявление лояльных покупателей;
- г) анализ текущей стратегической платформы;
- д) анализ стратегического поля бизнеса.

12. Фактором внешней макросреды является...

- а) конкуренты;
- б) экономические факторы;
- в) потребители;
- г) персонал организации;
- д) бренд.

13. Фактором внешнего окружения является...

- а) бренд;
- б) организационное поведение;
- в) потребители;
- г) сотрудники фирмы;
- д) ресурсы организации.

14. К социально-демографическим факторам относится...

- а) инфляция;
- б) уровень информатизации;
- в) изменение тарифа за электроэнергию;
- г) технологии двойного назначения;
- д) недостаток трудовых ресурсов в регионе.

15. К технологическим факторам относится...

- а) инфляция;
- б) изменение тарифа за электроэнергию;
- в) уровень безработицы;
- г) критические технологии;
- д) уровень информатизации.

16. К экономическим факторам относится...

- а) инфляция;
- б) природные катаклизмы;
- в) уровень информатизации;
- г) критические технологии;
- д) миграция.

17. К экологическим факторам относится...

- а) инфляция;
- б) миграция;
- в) изменение экологических стандартов;
- г) уровень безработицы;
- д) институт лоббирования

18. К правовым факторам относится...

- а) изменение экологических стандартов;
- б) природные катаклизмы;
- в) инфляция;
- г) миграция;
- д) пенсионная реформа.

19. К этническим факторам относится...

- а) пенсионная реформа;
- б) инфляция;
- в) государственная политика в области поддержки национальных меньшинств;
- г) изменение экологических стандартов;
- д) критические технологии.

20. PEST– анализ направлен на изучение...

- а) внешней среды;
- б) внутренней среды;
- в) внешней и внутренней среды;
- г) кадровой структуры;
- д) социальной инфраструктуры.

21. Анализ ключевых факторов успеха позволяет...

- а) выявить уникальные свойства бизнеса, обеспечивающие конкурентное преимущество;
- б) выявить недостатки конкурентов, благодаря которым фирма может занять лидирующее положение на рынке;
- в) выявить угрозы со стороны социально – культурной среды;
- г) определить текущую стратегическую платформу;
- д) реализовать стратегический план.

22. Стратегическим риском является...

- а) претензии покупателей;
- б) изменение ставки налога на прибыль;
- в) ошибки в календарном планировании;
- г) ошибки в конструкторской документации;
- д) внутрисменные потери рабочего времени.

23. Источником неопределенностей в бизнес - среде является...

- а) кино;
- б) источников не существует;
- в) технология;
- г) театр;
- д) литература.

24. Выделить несколько альтернатив развития бизнеса анализ внешней среды...

- а) позволяет;
- б) не позволяет;
- в) позволяет только в сфере малого бизнеса;
- г) позволяет, но только в условиях кризиса;
- д) не позволяет в условиях кризиса.

25. Анализ внутренней среды дополняет анализ внешней среды...

- а) безусловно;
- б) частично;
- в) не дополняет;
- г) противопоставляется;
- д) дополняет только в условиях кризиса.

26. Ближайшая окружающая среда для каждой организации...

- а) индивидуальна только в сфере торговли;
- б) индивидуальна;
- в) индивидуальна только в сфере малого бизнеса;
- г) индивидуальна только для транспортных организаций;
- д) индивидуальна, за исключением высших учебных заведений.

27. Общая окружающая среда каждой организации...

- а) индивидуальна;
- б) не различается;
- в) только для сферы торговли;
- г) только для транспортных организаций;
- д) да, за исключением высших учебных заведений;

28. Между общей и ближайшей окружающей средой различия...

- а) существуют;
- б) не существуют;
- в) существуют только в сфере малого бизнеса;
- г) существуют, за исключением высших учебных заведений;
- д) существуют только в сфере торговли;

29. Анализ ближайшей окружающей среды включает...

- а) анализ общей экономической среды;
- б) анализ политической среды;
- в) анализ поставщиков;
- г) анализ финансового состояния;
- д) анализ кадров.

30. Анализ общей окружающей среды включает...

- а) анализ потребителей;
- б) анализ социальных факторов;
- в) анализ потребителей;
- г) анализ конкурентов;
- д) анализ поставщиков.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание письменных работ, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по

результатам экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Экзамен	60
	Итого:	100

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	7	Математический расчет $Оц = 7 \times Пз : Кз$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещенных студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	18	Доклад, презентация – 10 баллов. Участие в обсуждении – 2 балла. Выполнение кейсов – 2 балла. Выполнение практических заданий – 4 баллов
Активность при проведении внеаудиторной работы	5	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 5 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение письменной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Экзаменационный билет предполагает два теоретических вопроса (каждый оценивается по 15 баллов) и решение практической задачи (30 баллов). В результате максимальная оценка за экзамен составляет 60 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам экзамена — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве сдачи экзамена он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

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

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

Примерный перечень вопросов для экзамена

1. Роль стратегии в современном мире.
2. Факторы повышения актуальности стратегического анализа и управления.
3. Принципы и задачи стратегического анализа.
4. Классификация методов стратегического анализа.
5. Процесс проведения анализа предприятия и выбора стратегии.
6. Разработка мероприятий по реализации стратегии.
7. Оценка эффективности деятельности организации.
8. SWOT-анализ.
9. Правила проведения SWOT-анализа.
10. Процесс SWOT-анализа.
11. Матрицы позиционирования угроз и возможностей в SWOT-анализе.
12. SNW-анализ
13. PEST-анализ. Факторы PEST-анализа.
14. Методика проведения PEST-анализа.
15. SPACE-анализ
16. Конкурентный анализ рынка по М. Портеру. Пять конкурентных угроз.
17. Угроза со стороны новых конкурентов и товаров-заменителей.
18. Влияние поставщиков и покупателей по М. Портеру.
19. Конкуренция внутри отрасли.
20. Анализ матрицы рисков.
21. Актуальность и факторы разработки стратегии.
22. Отличие конкурентной стратегии от операционной деятельности по М. Портеру.
23. Стратегии роста. Выбор стратегии по матрице Ансоффа.
24. Преимущества и недостатки стратегий роста по матрице Ансоффа.
25. Конкурентные стратегии. Матрица конкурентных стратегий М. Портера.
26. Стратегии по М. Портеру: дифференциация, лидерство по издержкам, лидерство в нише.
27. Портфельные стратегии. Матрица BCG.

28. Рекомендации по разным категориям товаров в соответствии с матрицей BCG.

29. Взаимосвязь матрицы BCG с концепцией жизненного цикла товара.

30. Матрица GE-McKinsey.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Дисциплина «Современный стратегический анализ»

Филиал Ярославский Форма обучения Очная

Модуль 2 Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Принципы и задачи стратегического анализа.	15 баллов
2.	Стратегии роста. Выбор стратегии по матрице Ансоффа.	15 баллов
3.	Задача: Провести PEST-анализ на примере конкретного предприятия.	30 баллов

Подготовил

(ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой

Колесов Р.В.

«Менеджмент и общегу-
манитарные науки»

Дата ____ 20__ г.

Таблица 7 - Примеры оценочных средств для проверки компетенций

Компетенция	Типовые задания
УК-1 Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности. Ситуационная задача: Подробно опишите деятельность конкретного предприятия. С этой целью проведите сбор и анализ информации из разных источников. Опишите методику исследования, обоснуйте выбор источников информации, методов ее сбора и анализа. 2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. Ситуационная задача:

	На основе проведенного анализа выявите основные проблемы исследуемого предприятия, проведите оценку их важность и значимость для предприятия, взаимосвязи между собой, составьте дерево проблем. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода Ситуационная задача: При помощи мозгового штурма предложите несколько методов решения ключевой проблемы предприятия. На основе моделей стратегического анализа выберите стратегию развития предприятия, которая позволит успешно разрешить данную проблему.
ПKN-3 Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности. Ситуационная задача: Предложить инвестиционный проект, рассчитать финансовые затраты и прогнозируемые результаты. Оценить эффективность проекта по нескольким показателям. Провести такие же расчеты при изменении прогнозируемых результатов вследствие реализации определенных рисков. 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности. Ситуационная задача: На примере конкретного предприятия провести ситуационный анализ внутренней и внешней среды с использованием различных методов. Разработать мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия. 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. Ситуационная задача: На основе проведенного ситуационного анализа внешней среды составьте список угроз предприятия и внешних негативных факторов. 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией. Ситуационная задача: Разработайте управленческое решение, которое позволит снизить вероятность наступления и негативные последствия внешних угроз. При помощи PEST-анализа оцените масштаб изменения внешней среды. 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки. Ситуационная задача: Разработайте проект реализации принятого управленческого решения. Составьте список мероприятий входящих в данный проект, и календарный план их выполнения в виде ленточных диаграмм Ганта. Предложите методику оценки финансовой эффективности данного проекта.

ПKN-6 Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений. Ситуационная задача: Предложите для исследуемого предприятия ряд стратегических изменений. Опишите сопротивление персонала и возможные его причины. Составьте план мероприятий по реализации стратегических изменений. 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. Ситуационная задача: Составьте список показателей результативности и эффективности деятельности организации. Определите метрики для их измерения. 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. Ситуационная задача: На примере конкретного предприятия опишите сопротивление персонала стратегическим изменениям и возможные причины сопротивления. Разработайте мероприятия по преодолению этого сопротивления. 4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности. Ситуационная задача: На основе SWOT-анализа и других методов ситуационного анализа определите рыночные возможности внешней среды, и на их основе предложите новые направления деятельности организации. Разработайте бизнес-модели для этих направлений.
ПKN-7 Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. Ситуационная задача: На основе проведенного стратегического анализа предложите ряд организационных изменений. Разработайте мероприятия и составьте календарный график их внедрения. 2. Анализирует качество управления организацией. Ситуационная задача: Составьте список показателей для оценки качества управления организацией. Предложите методику их измерения, определите источники необходимой информации и методы ее сбора. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. Ситуационная задача: На примере конкретного управленческого решения опишите его возможные экономические и социальные последствия, определите его социальную значимость. Поясните, каким образом кросс-культурные различия учитывались при принятии данного управленческого решения. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

	Ситуационная задача: На основе проведенного стратегического анализа разработайте управленческое решение для исследуемого предприятия. Обоснуйте эффективность данного решения и
--	---

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

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке:

<http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx>

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

Нормативные акты

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. (с дополн. и измен.).
2. Налоговый кодекс (часть первая, часть вторая) (с дополн. и измен.).
3. Федеральный закон РФ от 26.12.1995 г. № 218-ФЗ «Об акционерных обществах» (с дополн. и измен.).
4. Федеральный закон от 25.02.1999г. № 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (с дополн. и измен.).
5. Федеральный закон РФ от 16.10.2002г., № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с дополн. и измен.).

Основная литература

6. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 256 с.-
<https://znanium.com/catalog/document?id=100319>
7. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2014. <https://znanium.com/catalog/document?pid=117773>

Дополнительная литература:

8. Грант Р. Современный стратегический анализ: Учебник: Пер. с англ. - 7 изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.

9. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 282 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепция и ситуация для анализа: Пер. с англ./А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - 12-е изд. - М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2013. - 928с.

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

1. www.amr.ru - Ассоциация менеджеров России.
2. Сайты крупных российских и зарубежных компаний.
3. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;
4. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;
5. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znanium.com»;
6. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru»;
7. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;
8. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Карасев А. П. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»	2024	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof
Карасев А. П. Методические указания по самостоятельной работе по дисциплине «Современный стратегический анализ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».	2024	

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, Microsoft-Office
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы 1-3
2	Справочно-правовая система «Гарант»	Темы 1-3
3	Информационная система Bloomberg.	Темы 1-3
4	Информационная система Thomson Reuters	Темы 1-3

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления мате-

риала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.