

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

Департамент менеджмента

А.В. Трачук, Н.В. Линдер

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»,
направленность для всех программ магистратуры
(заочная форма обучения)

Москва 2018

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

Департамент менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

М.А. Эскиндаров
28.06.2018 г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»,
направленность для всех программ магистратуры
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента
и Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса
(протокол № 28 от 22 мая 2018 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента
(протокол № 25 от 22 мая 2018 г.)*

Москва 2018

УДК 338.2(073)
ББК 65.291.2
Т65

Рецензент: Володин Ю.Ю., к.э.н., доцент Департамента менеджмента,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Авторы:

Трачук А.В., д.э.н., профессор, руководитель Департамента менеджмента
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Линдер Н.В., к.э.н., профессор, первый заместитель руководителя Департамента
менеджмента ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»

Рабочая программа дисциплины «Современный стратегический анализ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность для всех программ магистратуры (заочная форма обучения). – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента, 2018. – 33 с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

Учебное издание

Трачук Аркадий Владимирович

Линдер Наталия Вячеславовна

Современный стратегический анализ

Компьютерный набор, верстка: Линдер Н.В.
Формат 60х90/16. Гарнитура *Times New Roman*
Усл. п.л. 0,9. Изд. № 2018. Тираж экз. Заказ № _____

© Трачук А.В., 2018
© Линдер Н.В., 2018
© Финансовый университет, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	8
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	9
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	17
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины....	32
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	33
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	33

1. Наименование дисциплины

Б.1.2.1.3. «Современный стратегический анализ».

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

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

Настоящая программа НИР направлена на формирование следующих компетенций:

Код компет енции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределённости. 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	1. Знать типологию инструментов стратегического анализа. Уметь использовать инструменты стратегического анализа для обоснования принятия управленческих решений. 2. Знать методы отраслевого и конкурентного анализа, анализ ресурсов и способностей. Уметь применять количественные и качественные методы анализа для принятия обоснованных решений по совершенствованию деятельности организаций

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

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

	неопределённости	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.	3. Знать детерминанты прибыли в отрасли. Уметь: проводить анализ привлекательности отрасли и определять ее границы. 4. Знать стадии анализа рыночной сегментации. Уметь проводить сбор данных и прогнозировать поведение конкурентов в отрасли. 5. Знать появление и формирование устойчивого конкурентного преимущества. Уметь проводить анализ конкурентного преимущества на различных рынках.
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. 2. Владеет навыками формирования метрик результативности деятельности организации. 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивления изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. 4. Разрабатывает новые направления деятельности	1. Знать аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Уметь: оценивать объяснительные возможности различных моделей при анализе ситуаций в реальных организациях. 2. Знать принципы построения системы сбалансированных показателей. Уметь формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности; системы сбалансированных показателей. 3. Знать эволюцию (жизненный цикл) отрасли. Уметь определять источники организационной инерции и управлять организационными изменениями. 4. Знать стратегии эффективного использования инноваций.

		организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	Уметь формировать технологические стратегии для создания условий для инноваций.
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.	1. Знать стратегии диверсификации и вертикальной интеграции. Уметь формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями. 2. Знать качественные показатели управления организацией. Уметь формировать показатели для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности с учетом качественных показателей. 3. Знать корпоративные стратегии и социальные стратегии ответственности бизнеса. Уметь проводить портфельное планирование многонациональных компаний. 4. Знать современные тенденции и инструменты для стратегического управления компанией. Уметь формировать сложные источники конкурентного преимущества: комплиментарность и сложность.
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.	1. Знать природу и источники конкурентного преимущества. Уметь проводить анализ цепочки и сети ценностей; выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

	подхода, выработке стратегии действий	2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.	2. Знать ремоделирование организаций. Уметь формировать организации, ориентированные на адаптивность. 3. Знать новые направления в стратегическом мышлении. Уметь: выстраивать стратегию организации в сложных экономических условиях.
--	---------------------------------------	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является обязательной дисциплиной направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» направленности всех магистерских программ.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к модулю дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику вуза, и опирается на знания, полученные студентами при изучении основ менеджмента, маркетинга, теории принятия управленческих решений, а также полученные в ходе освоения учебных дисциплин подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент»: «Современные теории менеджмента», «Управленческая экономика», «Современный финансовый менеджмент».

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является базовой дисциплиной для последующего изучения студентами других обязательных дисциплин и дисциплин по выбору. Результаты освоения содержания дисциплины должны быть в дальнейшем использованы обучающимися при изучении дисциплин: «Управление эффективностью и результативностью бизнеса», «Стратегический маркетинг» и других дисциплин программы подготовки.

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

Информация представляется в табличной форме.

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	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

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.

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

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 – Шибя и К. Исигава.

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 бизнес-портфеля. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика

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

Информация представляется в табличной форме.

Таблица 2

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Все го	Аудиторная работа				Самостоя- тельная работа	
			Общ ая, в т.ч.:	Лек ции	Семинары, практическ ие занятия	Занятия в интеракти вных формах		
1.	Тема 1. Аналитиче ские концепции стратегиче ского анализа и поддержки принятия решений	19	4	2	2	2	15	тест
2.	Тема 2. Обоснован ие стратегиче ских решений	17	2		2	2	15	тест
3	Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегиче ский анализ	17	2		2	2	15	контрольная работа
4	Тема 4. Анализ внутренне й среды	17	4	2	2	2	15	тест

5	Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	17	2		2	2	15	тест
6	Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	19	2		2	22	17	тест
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	12	92	согласно учебному плану:
	Итого в %	100	15	4	11	75	85	экзамен

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

В данном разделе указываются:

наименование темы (раздела) дисциплины;

перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях;

формы их проведения;

рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника).

Если дисциплина участвует в реализации ряда образовательных программ, то вышеуказанная информация в случае ее различия может указываться для всех образовательных программ, в реализации которых участвует дисциплина. Информация представляется в табличной форме.

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	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

	стратегических решений от тактических и операционных. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–3; раздел 9, №№ 1-5.	
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, №№1–3; 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, №№ 1–3; 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.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

	Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. 3. Эволюция типологии конкурентных стратегий. 4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1–3; 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, №№ 1–3; 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, №№ 1–3; раздел 9, №№ 1-5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
--	--	--

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

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

В данном разделе перечисляются формы внеаудиторной самостоятельной работы в соответствии с темами (разделами) дисциплины.

Перечисляется перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися.

Таблица 3

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	1. Использование теории игр для обоснования стратегических	- работа с конспектом лекции;

стратегических решений	решений. 2. Реальные опционы.	- работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	1. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. 2. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. 3. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические 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 уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. 3. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации. 4. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования 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 мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

	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	
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE–анализ). 2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. 3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, 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
Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	1. Портфельный куб 2. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

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

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 табл.1)

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 1. 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 2. 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 3. 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 4.

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.
2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.
3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.

4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?
5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

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

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

Критерии оценивания компетенций

Компетенция 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»

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Знать: основные проблемы и существующие модели стратегических изменений и развития; Уметь: оценивать объяснительные возможности различных моделей при анализе ситуаций в реальных организациях; Владеть: методами анализа процессов разработки системы решений в соответствии с изменениями целей, стратегий и требований	Знать: основные проблемы и существующие модели стратегических изменений и развития;	Пороговый уровень
	Знать и уметь: основные проблемы и существующие модели стратегических изменений и развития; обосновывать на базе существующих моделей организации границы применения той или иной технологии совершенствования организационных процессов;	Продвинутый уровень

внешней среды.	Уметь и владеть: анализировать систему норм и правил, реализованных в конкретных предприятиях с целью их упрощения и повышения уровня мотивации. методами разработки системы принятия управленческих решений в организации, уменьшающих степень неуверенности; анализа системы норм и правил, реализованных в конкретных предприятиях с целью их упрощения и повышения уровня мотивации.	Высокий уровень
----------------	--	-----------------

Компетенция ПКН-6: «Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций»

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
знать: аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений; уметь: оценивать объяснительные возможности различных моделей при анализе ситуаций в реальных организациях; - выявлять ключевые факторы успеха. владеть: методами анализа процессов разработки системы решений в соответствии с	Знать: аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений;	Пороговый уровень
	Знать и уметь: аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений; оценивать объяснительные возможности различных моделей при анализе ситуаций в реальных организациях; выявлять ключевые факторы успеха;	Продвинутый уровень

изменениями целей, стратегий и требований внешней среды.	• Уметь и владеть: оценивать объяснительные возможности различных моделей при анализе ситуаций в реальных организациях; выявлять ключевые факторы успеха. методами анализа процессов разработки системы решений в соответствии с изменениями целей, стратегий и требований внешней среды.	Высокий уровень
--	--	-----------------

Компетенция ПКН-7: «Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию»

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
• знать: концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга; • правила формирования показателей для оценки разных сторон деятельности фирмы и отбора ключевых показателей результативности и эффективности; системы сбалансированных	Знать: концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга;	Пороговый уровень
	Знать и уметь: концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга; формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями;	Продвинутый уровень

показателей; • принципы построения системы сбалансированных показателей; • уметь: формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями. владеть: методами комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем	Уметь и владеть: формировать стратегическую оценку и проводить анализ прогнозных сценариев для будущего компании, во взаимосвязи со стратегиями, приоритетами и целями. методами комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.	Высокий уровень
---	--	------------------------

Компетенция УК-1: «Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий»

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
• знать: природу и источники конкурентного преимущества; • уметь: проводить анализ цепочки и сети ценностей; выявлять; • выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. владеть: методами	Знать: природу и источники конкурентного преимущества;	Пороговый уровень
	• Знать и уметь: природу и источники конкурентного преимущества; проводить анализ цепочки и сети ценностей; выявлять; выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры;	Продвинутый уровень

стратегического портфельного анализа.	• Уметь и владеть: проводить анализ цепочки и сети ценностей; выявлять; выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. методами стратегического портфельного анализа..	Высокий уровень
---------------------------------------	--	-----------------

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

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
Компетенция 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»	
Знания:	1. Типы стратегических изменений: технологические изменения, изменения в продуктах и услугах, структурные и системные изменения, изменения в управлении персоналом. 2. Сравнительный анализ разных моделей жизненных циклов компаний. Характеристики организации на каждой стадии жизненного цикла. 3. Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации. Создание стоимости с помощью связей между бизнесами и инновациями. Управление слияниями и поглощениями.
Умения:	1. На основании информации о компании проведите анализ жизненного цикла компании, предложите показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности на каждом этапе жизненного цикла.
Владения:	1. На основании информации о компании постройте модель обучающейся организации.

Вопросы к экзамену

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

2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.
5. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.
6. Реальные опционы.
7. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.
8. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей.
9. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.
10. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.
11. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
12. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
13. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
14. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
15. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.
16. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.
17. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.
18. Анализ динамических способностей компании
19. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.

20. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.
21. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
22. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.
23. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.
24. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний–конкурентов.
25. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE–анализ).
26. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.
27. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – 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

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

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

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

Рекомендуемая литература

а) основная литература:

1. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа [Электронный ресурс]. – 9-е изд. – Москва: Инфра-М, 2000. - режим доступа : <http://znanium.com>

б) 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, 2013 .— 526 с.- режим доступа : <http://znanium.com>
3. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник/ Басовский Л.Е. – Москва : Инфра-М, 2014.-256 с. –То же электронный ресурс.-режим доступа : <http://znanium.com> (высшее образование: магистратура)

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

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

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд департамента/кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/34de24a0-c29a-4be3-b574-e5c14b7818b3/Слайды%20лекций.pdf
Методические указания к практическим занятиям	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf
Методические указания самостоятельной работе	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf
Методические указания к контрольной работе	2017	https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf

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

- Программное обеспечение: пакет офисных программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint).
- Информационные справочные системы: информационно-правовые программы «КонсультантПлюс», «Гарант».

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

- Учебно-лабораторное оборудование:
 - персональный компьютер;
 - проектор.
- Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы и др.).