

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.А. ЕСЕНИНА»

Утверждаю  
Декан факультета  
социологии и управления

О.В. Василенкова  
31 августа 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Уровень основной профессиональной образовательной программы:  
**магистратура**

Направление подготовки **38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) «**Управление человеческими ресурсами**»

Форма обучения **заочная**

Срок освоения ОПОП - нормативный **2,5 года**

Факультет **социологии и управления**

Кафедра **управления персоналом**

Рязань 2020

## **ВВОДНАЯ ЧАСТЬ**

### **1. Цели освоения дисциплины**

Целями освоения учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» являются формирование знаний, умений и навыков выработки рациональных управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов организации для достижения ей долгосрочного преимущества в конкурентной внешней среде.

### **2. Место дисциплины в структуре ОПОП вуза**

**2.1.** Учебная дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к базовым дисциплинам Блока 1 (Б1)

**2.2.** Для изучения учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами магистратуры «Управление человеческими ресурсами»:

- **Управленческая экономика** (в 1 семестре)
- **Корпоративные финансы** (в 1 семестре)

**2.3. Перечень последующих дисциплин, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной – «Преддипломная практика».**

**2.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общекультурных (ОК) (общепрофессиональных- ОПК) и профессиональных (ПК) компетенций:

№ п/п	Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			Знать	Уметь	Владеть
1.	ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2)	1. Основные тенденции развития бизнес-стратегий организации. 2. Способы целеполагания и программирования организации. 3. Основы разработки стратегии организации.	1.Разрабатывать стратегию развития организации. 2.Планировать и проектировать внедрение инноваций (изменений). 3.Разрабатывать программы организационного развития.	навыками организации корпоративного развития организации

## 2.5 Карта компетенций дисциплины

КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ ДИСЦИПЛИНЫ					
«СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»					
Цель дисциплины: формирование знаний, умений и навыков выработки рациональных управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов организации для достижения ей долгосрочного преимущества в конкурентной внешней среде.					
В процессе освоения данной дисциплины магистрант формирует и демонстрирует следующие					
Общекультурные компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ	Перечень компонентов	Технологии формирования	Форма оценочного средства	Уровни освоения компетенции	
ИНДЕКС ФОРМУЛИРОВКА					
Профессиональные компетенции:					
ПК-2	<p>способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2)</p>	<p><u>Знать:</u>                      1. Основные тенденции развития бизнес-стратегий организации.                      2. Способы целеполагания и программирования организации.                      3. Основы разработки стратегии организации.</p> <p><u>Уметь:</u>                      1. Разрабатывать стратегию развития организации.                      2. Планировать и проектировать внедрение инноваций (изменений).                      3. Разрабатывать программы организационного развития.</p> <p><u>Владеть:</u>                      навыками анализа эффективности корпоративных стратегий</p>	<p>- лекции и практические занятия;                      - изучение и конспектирование основной и дополнительной литературы;                      - разбор практических ситуаций («case studies»)</p>	<p>- тестирование;                      - собеседование</p>	<p><b>ПОРОГОВЫЙ</b>                      знать принципы и основные методы формирования корпоративных стратегий</p> <p><b>ПОВЫШЕННЫЙ</b>                      уметь разрабатывать эффективные корпоративные стратегии</p>

## Основная часть

### 1.Объём учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры	
			№ 3 часов	№4 часов
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего</b>		<b>20</b>	<b>16</b>	<b>4</b>
В том числе:				
Лекции (Л)		6	6	
Практические занятия (ПЗ), семинары (С)		14	10	4
Лабораторные работы (ЛР)				
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>		<b>115</b>	<b>56</b>	<b>59</b>
В том числе				
<b>СРС в семестре</b>		115	56	59
Курсовая работа	КП	-	-	-
	КР			
<b>Другие виды СРС:</b>				
Выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям		10	5	5
Работа со справочными материалами		10	5	5
Изучение и конспектирование литературы		10	5	5
Выполнение индивидуальных домашних заданий		10	5	5
Подготовка конспектов выступлений на семинаре		10	5	5
Подготовка презентаций		10	5	5
Подготовка к устному собеседованию по теоретическим разделам		10	5	5
Изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия		15	6	9
Самостоятельное изучение темы в рамках «круглых столов»		10	5	5
Написание тематических докладов		10	5	5
Поиск и реферирование статей по изучаемым темам		10	5	5
<b>СРС в период сессии</b>		-	-	
<b>Вид промежуточной аттестации – экзамен (Э)</b>		<b>9</b>		<b>9</b>
Итого: общая трудоёмкость	часов	144	72	72
	зач. единиц	4	2	2

## 2. Содержание учебной дисциплины

### 2.1. Содержание разделов учебной дисциплины

№ Семестра	№ раздела	Наименование раздела учебной дисциплины	Содержание раздела в дидактических единицах
3	1	Основные понятия стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы	<p><b>Тема 1.1. Сущность, место и роль анализа в стратегическом управлении.</b></p> <p>Классификационные признаки стратегий. Существующие подходы к общим факторам успешных стратегий.</p> <p>Место анализа среды в структуре стратегического менеджмента и его значение. Краткая характеристика составляющих анализа внешней и внутренней среды. Общеметодологические принципы анализа. Классификация видов экономического анализа: оперативный, текущий, стратегический.</p> <p>Цель и задачи стратегического анализа. Применение экономико-математического моделирования как основного средства стратегического анализа. Основная схема стратегического анализа: стратегия как связь между фирмой и окружающей средой. Подход Гранта Р.М. к стратегическому анализу внешней и внутренней среды. Информационная база для проведения стратегического анализа. Характеристика внешних и внутренних источников информации.</p> <p>Эволюция стратегического анализа. Содержание анализа на различных этапах развития науки и практики стратегического менеджмента. Современная концепция стратегического анализа.</p> <p><b>Тема 1.2. Стратегический анализ внешней среды фирмы</b></p> <p>Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы. Условия эффективного анализа факторов внешней среды. Система отслеживания внешней среды. Информационные источники анализа внешней среды фирмы.</p> <p>Содержание анализа макроокружения фирмы. Основным составляющим макроокружения (экономика, политика, законодательство, технологии, общество, экология). Экономические и иные показатели, применяемые при анализе факторов макроокружения.</p> <p>ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.</p> <p>Содержание анализа микроокружения фирмы. Характеристика основных факторов, влияющих на микроокружение организации (покупатели, поставщики,</p>

№ Семестра	№ раздела	Наименование раздела учебной дисциплины	Содержание раздела в дидактических единицах
			<p>конкуренты, рынок рабочей силы).</p> <p>Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа. Доминирующие в отрасли экономические характеристики. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера. Содержание и механизмы воздействия пяти сил конкуренции. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний. Определение ключевых факторов конкурентного успеха и корневых компетенций.</p> <p>Анализ стадий развития рынка. Стадии жизненного цикла продукта. Стадии развития отрасли (развивающаяся отрасль, растущая отрасль, зрелая отрасль, умирающая отрасль). Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии развития рынка.</p> <p>Развитие модели «пяти сил конкуренции». Сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.</p> <p><b>Тема 1.3. Стратегический анализ внутренней среды фирмы</b></p> <p>Понятие и структура внутренней среды фирмы. Основные подходы к изучению внутренней среды.</p> <p>Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы. Анализ ценностей фирмы. Взаимосвязь миссии и видения с целями и стратегией фирмы. Основные ошибки в работе над видением. Значение миссии. Анализ составляющих миссии фирмы и ее формулировка.</p> <p>Классификация бизнес-процессов. Структура цепочки создания ценности М. Портера. Значение стратегического анализа цепочек создания ценности. Детализация затрат по цепочке создания ценности.</p> <p>Цель и задачи анализа финансового состояния организации. Методика анализа денежных потоков организации. Методика анализа прибыли организации. Методика оценки имущественного положения организации. Методика расчета оценки стоимости чистых активов акционерного общества. Методика оценки ликвидности баланса организации. Методика оценки финансовой устойчивости организации. Методика оценки деловой активности организации. Методика оценки эффективности деятельности организации.</p> <p>Понятие и назначение анализа портфеля товаров. Модель жизненного цикла товара в соответствии с матрицей БГК. Процедура разработки матрицы БГК. Выбор портфельной стратегии. Типовые траектории (траектория новатора, последователя, неудачи,</p>

№ Семестра	№ раздела	Наименование раздела учебной дисциплины	Содержание раздела в дидактических единицах
			<p>посредственности), выбираемые компаниями при формировании портфельной стратегии.</p>
4	2	<p>Современные инструменты и методы стратегического анализа</p>	<p><b>Тема 2.1. Методы комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы</b></p> <p>Обзор наиболее распространенных методов комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, применяемых на практике.</p> <p>Сущность и преимущества бенчмаркинга. Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности фирм.</p> <p>Понятие факторного анализа. Характеристика типов и процедуры факторного анализа.</p> <p>Матрица Мак-Кинзи. Выбор стратегии фирмы по матрице Мак-Кинзи.</p> <p>Модель «Мак-Кинзи 7-S» как способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу.</p> <p>Содержание, задачи и основные этапы GAP-анализа.</p> <p>Модель PIMS. Группы факторов, используемых в модели (конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация).</p> <p>Построение диаграммы «Ишикава».</p> <p>Содержание SWOT-анализа. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе (потенциальные внутренние сильные и слабые стороны, потенциальные внешние благоприятные возможности и угрозы). Методика составления матрицы SWOT. Методика составления матрицы возможностей. Методика составления матрицы угроз. Методика составления профиля среды.</p> <p><b>Тема 2.2. Стратегический анализ в условиях риска</b></p> <p>Значение стратегического анализа рисков. Понятие риска применительно к принятию стратегических решений.</p> <p>Схема процесса стратегического анализа рисков и требования к его проведению. Задачи стратегического анализа рисков (аналитико-управленческие, исполнительные, координационные). Принципиальные требования к управлению рисками. Методология стратегического анализа рисков.</p> <p>Содержание анализа рисков дальнейшей внешней среды. Анализ странового риска. Содержание анализа рисков стратегических зон хозяйствования (СЗХ).</p> <p>Анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска. Основные факторы, влияющие на возникновения возможных отраслевых рисков. Формы рисков ближней окружающей среды. Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Портеру».</p> <p>Схема и содержание анализа и оценки риска</p>



№ Семестра	№ раздела	Наименование раздела учебной дисциплины	Содержание раздела в дидактических единицах
			<p>отдельного предприятия или бизнеса. Основные компоненты анализа. Определение степени чувствительности фирмы к происходящим изменениям на основе коэффициента <math>\beta</math>.</p> <p>Схема и содержание анализа рисков типовых стратегий. Факторы анализа имущественных рисков. Стратегический анализ маркетинговых рисков. Типичные варианты идентификации рисков стратегий на основе матрицы И. Ансоффа. Матрица «рынок-продукт» по Г. Стейнеру. Методы управления рисками предприятий.</p> <p>Характеристика основных методов измерения рисков фирмы. Процесс измерения рисков фирмы. Измерение рисков ближней окружающей среды. Выбор критериев измерения рисков. Специфика измерений внутренних рисков фирмы. Основные факторы риска, учитываемые при оценке коэффициента <math>\beta</math> в условиях экономики России. Измерение имущественных рисков и уровня потерь.</p> <p><b>Тема 2.3. Стратегический анализ в некоммерческих организациях</b></p> <p>Понятие некоммерческих организаций (НКО). Различия миссии и целей НКО и коммерческих фирм. Структура власти в НКО. Миссионерские НКО, меритократические системы, государственные и муниципальные организации. Особенности и источники финансирования НКО.</p> <p>Проблемы оценки эффективности НКО. Критерии оценки эффективности управления НКО. Современные подходы к разработке критериев оценки эффективности управления НКО. Характеристика целевого, процессного, ресурсного подходов и подхода с позиций стейкхолдеров.</p> <p>Особенности стратегического менеджмента в НКО. Факторы, влияющие на специфику стратегического управления в НКО. Модели принятия управленческих решений в НКО (рациональная, бюрократическая, организованная анархия, политическая власть). Методы, используемые для разработки стратегических альтернатив НКО. Метод анализа затрат – выгод. Метод анализа по предельным затратам.</p> <p>Проблемы разработки методик стратегического анализа НКО. Содержание научных подходов к управлению и анализу НКО. Оценка практической деятельности НКО. Применение методик анализа коммерческих фирм для НКО. Комплексная совокупность научных подходов к управлению НКО.</p> <p>Методика стратегического управленческого анализа НКО. Содержание разделов методики стратегического управленческого анализа для НКО.</p>

## 2.2. Разделы дисциплины, виды учебной деятельности и формы контроля

№ семестра	№ раздела	Наименование раздела учебной дисциплины «Современный стратегический анализ»	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)
			Л	ПЗ	СРС	всего	
3	1	<b>Основные понятия стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы</b>					
3	1.1	Сущность, место и роль анализа в стратегическом управлении	2	2	16	20	собеседование
3	1.2	Стратегический анализ внешней среды фирмы	2	3	20	25	<i>собеседование</i>
3	1.3	Стратегический анализ внутренней среды фирмы	2	3	20	25	собеседование
3	1	<b>ИТОГО за семестр</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	
4	2	<b>Современные инструменты и методы стратегического анализа</b>					
4	2.1	Методы комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы		2	20	22	собеседование
4	2.2	Стратегический анализ в условиях риска		1	20	21	тестирование
4	2.3	Стратегический анализ в некоммерческих организациях		1	19	20	индивидуальные задания
4		Подготовка к экзамену			9	9	
4	2	<b>ИТОГО за семестр</b>		<b>4</b>	<b>68</b>	<b>72</b>	
		<b>ИТОГО</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>124</b>	<b>144</b>	

2.3. Лабораторный практикум - не предусмотрен

2.4. Примерная тематика курсовых работ - не предусмотрены

### 3. Самостоятельная работа студента

#### 3.1. Виды СРС

№ семестра	№ раздела	Наименование раздела учебной дисциплины «Современный стратегический анализ»	Виды СРС	Всего часов
3	1	Основные понятия стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы	Выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям	5
			Работа со справочными материалами	5
			Изучение и конспектирование литературы	5
			Выполнение индивидуальных домашних заданий	5
			Подготовка конспектов выступлений на семинаре	5
			Подготовка презентаций	5
			Подготовка к устному собеседованию по теоретическим разделам	5
			Изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия	6
			Самостоятельное изучение темы в рамках «круглых столов»	5
			Написание тематических докладов	5
Поиск и реферирование статей по изучаемым темам	5			
3	1		Итого по разделу	56
3	1		Итого за семестр	56
4	2	Современные инструменты и методы стратегического анализа	Выполнение заданий при подготовке к практическим занятиям	5
			Работа со справочными материалами	5
			Изучение и конспектирование литературы	5
			Выполнение индивидуальных домашних заданий	5
			Подготовка конспектов выступлений на семинаре	5
			Подготовка презентаций	5
			Подготовка к устному собеседованию по теоретическим разделам	5
			Изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия	9
			Самостоятельное изучение темы в рамках «круглых столов»	5
			Написание тематических докладов	5
Поиск и реферирование статей по изучаемым темам	5			
4	2		Итого по разделу	59
4			Итого за семестр	59
<b>Итого</b>				<b>115</b>

### **3.2. График работы студента (заполняется для очной формы обучения)**

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

При изучении данной дисциплины магистранты выполняют различные виды самостоятельной работы: подготовка к практическим занятиям (планы занятий приведены в разделе «Иные сведения»), заполнение таблицы; подготовка глоссария; подготовка реферата; зачёт.

При выполнении всех форм самостоятельной работы магистранты пользуются литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Самостоятельная работа выполняется студентами в процессе изучения всех учебных дисциплин. Она направлена на овладение обучающимися фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками, умениями работы с литературными источниками, практического решения задач, на развитие логического мышления, творческой активности, исследовательского подхода в освоении учебного материала, развитие познавательных способностей.

Выделяют два *вида* самостоятельной работы студента (СРС):

- непосредственно в ходе аудиторных занятий (лекций, практических, семинарских, лабораторных занятий) под руководством и контролем преподавателя.
- Самостоятельная работа студента во внеаудиторное время без участия преподавателя (дома, в библиотеке, в общежитии и т.д.).

*Основными формами внеаудиторной СРС под руководством и контролем преподавателя являются:*

- текущие консультации (перед экзаменами и зачетами, в межсессионный период и т. д.);
- выполнение различных видов заданий во время прохождения учебных и производственных практик;
- подготовка докладов и рефератов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ;
- участие в работе научных студенческих кружков, исследовательских лабораторий, конференций, в проведении комплексных научных исследований.

*Основными формами внеаудиторной СРС без участия преподавателя являются:*

- работа с конспектами лекций (обработка текста); усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной учебной и дополнительной литературы;
- изучение учебной, научной, методической, справочной литературы, в том числе с привлечением электронных средств информации;
- составление различных видов записей прочитанного: конспектирование, аннотирование, реферирование, цитирование, тезирование;
- составление библиографии для различных видов учебных и научных работ;
- подготовка к лабораторным, контрольным работам, их оформление; подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции;
- выполнение индивидуальных творческих заданий по различным разделам содержания учебной дисциплины;

- выполнение рефератов, докладов, курсовых и выпускных квалификационных работ, подготовка отчетов по практике, осуществление индивидуальной учебно-исследовательской работы;
- текущий самоконтроль успеваемости на базе традиционных и электронных обучающих и аттестующих тестов.

При выполнении любой формы самостоятельной работы студенту приходится работать с учебной и научной литературой.

Существуют различные виды чтения книги.

*Беглое чтение* – первый шаг в работе с книгой. Оно предполагает ознакомление с книгой в целом при достаточно высокой скорости (до 300 страниц текста за 1,5-2 часа). Приёмами скорочтения можно овладеть путём специальных тренировок.

*Выборочное чтение* предполагает углубленное изучение того или иного раздела печатного источника в соответствии с заданной учебной или исследовательской целью. При этом важно соотносить изучаемый раздел с содержанием всей книги (статьи) как часть с целым.

*Сплошное чтение* применяется при необходимости охватить текст в целом, расчленив его содержание на составные части, показать их соотношение и взаимную связь, сделать основные выводы.

*Чтение с проработкой материала* применяется при работе с первоисточниками и сопровождается конспектированием наиболее существенного, важного.

*Смешанное чтение.* В нём сочетаются различные виды чтения в зависимости от содержания материала, целей и задач его изучения. Один и тот же источник может быть сначала бегло просмотрен, затем подвергнут сплошному или выборочному чтению, критическому разбору читаемого с целью глубокого проникновения в его сущность.

Запись прочитанного учит студента разделять изучаемое на относительно самостоятельные смысловые единицы, выделять в тексте главную мысль, основное положение, тезис и его доказательство, позволяет работать без лишних затрат и времени, повышает работоспособность.

Существует несколько видов систематизированной записи прочитанного: аннотирование, планирование, конспектирование, тезирование, цитирование.

*Аннотация* - очень краткое изложение содержания. Её можно написать только после прочтения и глубокого осмысления всего текста. В ней обычно даётся оценка книги, статьи. В книгах она обычно помещается в самом начале.

*Планирование* – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала. Планы бывают простые и сложные. Образцом простого плана является оглавление книги. В нём содержится только перечень главных вопросов и порядок их рассмотрения. Расчленив каждый пункт простого плана на составляющие его подпункты, можно без особого труда составить сложный расширенный план.

*Конспектирование* – наиболее распространённая форма рабочей записи, она предусматривает краткое и последовательное изложение содержания прочитанного и включает в себя все другие виды записей.

*Тезисы* - сжатое изложение основных мыслей, постановка изучаемых вопросов. Здесь нет примеров, фактографического материала. В тезисах должна быть отражена вся логическая структура работы, все основные мысли. В них вырисовывается красная нить содержания работы исследователя.

*Цитирование* – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора. Выбор цитат нужно подчинять определённой цели (как иллюстрация или подкрепление вывода и т.д.). Каждая цитата заключается в кавычки и сопровождается указанием на её источник.

Существуют и другие виды записей по результатам работы с литературой.

*Отзыв* - оценка прочитанного. Обычно излагаются ключевые вопросы с оценкой и характеристикой исследования. Отзывы обычно пишутся с целью рекомендации или

отклонения обсуждаемых работ к печати, к использованию в практической работе. В отзыве необходимо давать глубоко аргументированные выводы.

*Рецензия* - это тоже критический отзыв о книге, статье, спектакле, фильме и пр. в рецензии обычно более подробно излагаются основные мысли автора и их критическая оценка. Также даются положительные или отрицательные рекомендации, отклонения.

*Резюме* - краткая оценка прочитанного, с выводами, главными итогами работы. Оно часто даётся в заключение работы.

*Эссе* - прозаичное сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее ту или иную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе, с ним связанные.

*Записи на карточку* - важная составляющая в работе с научно-педагогической литературой. Обязательно указывается фамилия, имя, отчество автора, название книги, место издания, название издательства, год издания и общее количество страниц. Если в карточку записывается статья из научного сборника или периодической педагогической печати, то необходимо указать год и номер издания, страницы, указывающие начало и окончание статьи.

*Дословные выдержки* из научного текста с указанием источника, страницы и автора. Эта форма используется иногда, когда какие-то мысли особенно хорошо изложены и впоследствии предполагается дословно цитировать данный отрывок текста.

Иногда эти выписки делаются с комментариями, когда предполагается выступление с критикой читаемого текста, при написании отзыва или рецензии. Такая форма записей положительно зарекомендовала себя при работе над темой научного исследования.

### ***Критерии оценки выполненных индивидуальных заданий***

<i>Критерии оценки</i>
Актуальность темы
Научно-теоретическое обоснование
Логичность и структурированность
Технологичность и результативность
Манера представления материалов и реагирование докладчика на формируемые аудиторией вопросы
Следование регламенту публичной презентации
Активации внутриаудиторного взаимодействия и обратной связи

### 3.3.1. Примерные темы индивидуальных заданий и рекомендации по их выполнению.

1. Видение
2. Миссия (по модели Абеля)
3. Цели (декомпозиция цели с указанием временного интервала и контрольными показателями)
4. Стадия жизненного цикла предприятия
5. Стадии жизненного цикла спроса (по видам деятельности/товарным группам)
6. Стадии жизненного цикла продукции (услуг) (по товарам, входящим в товарные группы)
7. Внешняя среда организации (макро и мезосреда)
8. PEST-анализ
9. Стратегический анализ макросреды
10. Влияние 5 сил по Портеру на факторы мезосреды
11. Движущие силы развития отрасли
12. Гребешковый анализ
13. Карты стратегических групп по различным критериям
14. Конкурентный анализ
15. Анализ конкурентной позиции предприятия (с использованием snw)
16. Ключевые факторы успеха (КФУ) фирмы
17. Оценка отраслевой привлекательности
18. Внутренняя среда организации (описание, выделить составляющие элементы внутренней среды)
19. Оценка конкурентоспособности организации (невзвешенная и взвешенная оценки)
20. Сопоставление профилей конкурентов (snw-анализ)
21. Сильные и слабые стороны компании с ранжированием факторов по убыванию значимости
22. SWOT-анализ

#### *Методические рекомендации по подготовке заданий.*

Работая над заданием, студент глубже постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Задание должно быть выдержано в научном стиле, ведущими чертами которого являются точность, логичность, доказательность, беспристрастное изложение материала, строиться в соответствии с планом, иметь органическое внутреннее единство, стройную логику изложения, смысловую завершенность раскрытия заданной темы, включает следующие разделы: содержание (план), введение, основную часть, заключение, список литературы, приложения.

В *плане* даётся краткая логическая организация текста в виде параграфов (или разделов с параграфами).

Во *вводной части* обосновывается актуальность темы, формулируется цель и задачи, даётся краткий обзор и анализ различных литературных источников.

В *основной части* раскрывается содержание темы, при этом важным является не только отбор и структурирование содержания материала, но и его критический анализ, выявление собственной позиции обучающегося, которая сформировалась в процессе работы над темой. Основная часть подразделяется на параграфы.

Все цитаты и любые не общеизвестные сведения (мнения специалистов, цифры,

факты и пр.), почерпнутые из этих источников, должны иметь свои ссылки или сноски.

*Заключение* должно содержать чёткие выводы, степень решения поставленных задач.

*Список литературы* (книги, монографии, статьи, справочные и иные материалы) должен содержать не менее 5 источников, оформленных в алфавитном порядке в соответствии с требованиями библиографического описания.

*Примерные варианты вопросов к экзамену.*

1. Классификационные признаки стратегий. Существующие подходы к общим факторам успешных стратегий.
2. Краткая характеристика составляющих анализа внешней и внутренней среды.
3. Цель и задачи стратегического анализа. Применение экономико-математического моделирования как основного средства стратегического анализа.
4. Подход Гранта Р.М. к стратегическому анализу внешней и внутренней среды.
5. Информационная база для проведения стратегического анализа. Характеристика внешних и внутренних источников информации.
6. Эволюция стратегического анализа. Содержание анализа на различных этапах развития науки и практики стратегического менеджмента. Современная концепция стратегического анализа.
7. Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы.
8. Информационные источники анализа внешней среды фирмы.
9. Содержание анализа макроокружения фирмы.
10. ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.
11. Содержание анализа микроокружения фирмы. Характеристика основных факторов, влияющих на микроокружение организации.
12. Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа.
13. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.
14. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.
15. Определение ключевых факторов конкурентного успеха и корневых компетенций.
16. Анализ стадий развития рынка.
17. Стадии жизненного цикла продукта.
18. Стадии развития отрасли.
19. Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии развития рынка.
20. Развитие модели «пяти сил конкуренции». Сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.
21. Понятие и структура внутренней среды фирмы.
22. Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы.
23. Основные ошибки в работе над видением. Значение миссии. Анализ составляющих миссии фирмы и ее формулировка.
24. Классификация бизнес-процессов. Структура цепочки создания ценности М. Портера.
25. Цель и задачи анализа финансового состояния организации.
26. Понятие и назначение анализа портфеля товаров. Модель жизненного цикла товара в соответствии с матрицей БГК.
27. Обзор наиболее распространенных методов комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, применяемых на практике.
28. Сущность и преимущества бенчмаркинга.
29. Понятие факторного анализа. Характеристика типов и процедуры факторного анализа.
30. Матрица Мак-Кинзи. Выбор стратегии фирмы по матрице Мак-Кинзи.



31. Модель «Мак-Кинзи 7-S» как способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу.
32. Содержание, задачи и основные этапы GAP-анализа.
33. Модель PIMS. Группы факторов, используемых в модели (конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация).
34. Построение диаграммы «Исикава».
35. Содержание SWOT-анализа.
36. Значение стратегического анализа рисков. Понятие риска применительно к принятию стратегических решений.
37. Задачи стратегического анализа рисков (аналитико-управленческие, исполнительные, координационные).
38. Содержание анализа рисков дальнейшей внешней среды. Анализ странового риска. Содержание анализа рисков стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
39. Анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска. Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Портеру».
40. Определение степени чувствительности фирмы к происходящим изменениям на основе коэффициента  $\beta$ .
41. Стратегический анализ маркетинговых рисков.
42. Типичные варианты идентификации рисков стратегий на основе матрицы И. Ансоффа.
43. Матрица «рынок-продукт» по Г. Стейнеру.
44. Методы управления рисками предприятий.
45. Характеристика основных методов измерения рисков фирмы.
46. Понятие некоммерческих организаций (НКО). Различия миссии и целей НКО и коммерческих фирм.
47. Структура власти в НКО. Миссионерские НКО, меритократические системы, государственные и муниципальные организации. Особенности и источники финансирования НКО.
48. Проблемы оценки эффективности НКО.
49. Критерии оценки эффективности управления НКО. Современные подходы к разработке критериев оценки эффективности управления НКО.
50. Особенности стратегического менеджмента в НКО. Факторы, влияющие на специфику стратегического управления в НКО.
51. Модели принятия управленческих решений в НКО.
52. Методы, используемые для разработки стратегических альтернатив НКО. Метод анализа затрат – выгод. Метод анализа по предельным затратам.
53. Методика стратегического управленческого анализа НКО.

#### 4. Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (см. Приложение 1)

4.1. Рейтинговая система оценки знаний обучающихся по учебной дисциплине – не используется.

### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 5.1. Основная литература

1.	Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 375 с. – Режим доступа: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/432044">https://www.biblio-online.ru/bcode/432044</a> (дата обращения: 25.08.2020).	1-3	6	ЭБС	
2.	Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. — 665 с. <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/425856">https://www.biblio-online.ru/bcode/425856</a> (дата обращения: 25.08.2020).	1-3	6	ЭБС	
3.	Теория менеджмента [Электронный ресурс] : : учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва : Юрайт, 2018. – 287 с. <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/425850">https://www.biblio-online.ru/bcode/425850</a> (дата обращения: 25.08.2020).	1-3	6	ЭБС	

#### 5.2. Дополнительная литература

п/п	Автор (ы), наименование, место издания и издательство, год	Используется при изучении и разделов	Семестр	Количество экземпляров	
				В библиотеке	На кафедре
1	2	3	4	5	6
1.	Коротков, Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 566 с. – Режим доступа: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/431744">https://www.biblio-online.ru/bcode/431744</a> (дата обращения: 25.08.2020).	1-3	6	ЭБС	
2.	Маслова, Е. Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2016. – 333 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452863">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452863</a>	1-3	6	ЭБС	

	(25.08.2020).				
3.	Зайцев, Леонид Григорьевич. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - М. : Экономистъ, 2004. - 416 с.	1-3	6	ЭБС	
5.	Менеджмент в 2 ч. [Электронный ресурс]. Ч. 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 384 с. – Режим доступа: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/438430">https://www.biblio-online.ru/bcode/438430</a> (дата обращения: 25.08.2020).	1-3	6	ЭБС	
6.	Менеджмент в 2 ч. [Электронный ресурс]. Ч. 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 313 с. – Режим доступа: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/438431">https://www.biblio-online.ru/bcode/438431</a> (дата обращения: 25.08.2020).	1-3	6	ЭБС	
7.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин [и др.]; под ред. П. А. Михненко. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 305 с.– Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455434">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455434</a> (дата обращения: 25.08.2020).	1-3	6	ЭБС	
<i>Периодические издания</i>					
1.	Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество) [Электронный ресурс] : научный журнал / учредители : Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова // ООО «ИВИС». – Доступ к полным текстам только в локальной сети университета. – Москва, 2018 (1-2 полугодия: № 1 – № 4) - . – Ежекварт. – ISSN 2073-2643. – Режим доступа: <a href="https://dlib.eastview.com/browse/issues/9367/2018">https://dlib.eastview.com/browse/issues/9367/2018</a> (дата обращения: 25.08.2020).	3	1-	ЭР	
2.	Менеджмент в России и за рубежом [Текст] : [научный журнал] / [учредитель : ООО «Финпресс»]. – 1997 - . – Москва, 2018 - . – 6 раз в год. – ISSN 1028-5857.	3	1-	АРС	М
3.	Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами [Текст] : научно-практический журнал / учредитель : Национальный союз организаций по подготовке кадров в области управления персоналом (Национальный союз «Управление персоналом» (НаСОУП)); изд. : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М». – 2012 - . – Москва, 2018 - . – 6 раз в год. – ISSN 2305-7807.	3	1-	АРС	М

### 5.3. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. ООО «ИВИС» [Электронный ресурс] : база данных. – Доступ к полным текстам только в локальной сети университета. – Режим доступа: <https://dlib.eastview.com> (дата обращения: 25.08.2020).
2. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс] : электронная библиотека. – Доступ к полным текстам по паролю. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru> (дата обращения: 25.08.2020).
3. Электронный каталог НБ РГУ имени С. А. Есенина [Электронный ресурс] : база данных содержит сведения о всех видах литературы, поступающих в фонд НБ РГУ имени С. А. Есенина. – Рязань, [1990 - ]. – Режим доступа: <http://library.rsu.edu.ru/marc>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
4. Юрайт [Электронный ресурс] : электронная библиотека. – Доступ к полным текстам по паролю. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru> (дата обращения: 25.08.2020).

### 5.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины:

1. [AUP.Ru. Административно-управленческий портал](http://www.aup.ru) [Электронный ресурс] : [бизнес-портал](http://www.aup.ru). – Режим доступа: <http://www.aup.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
2. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : научная электронная библиотека. – Доступ зарегистрированным пользователям по паролю. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 25.08.2020).
3. HR-Journal. Работа с персоналом [Электронный ресурс] : Интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
4. Info Management [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
5. Quality.eup.ru [Электронный ресурс] : сайт о менеджменте качества. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
6. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс] : [сайт]. – Режим доступа: [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru), свободный (дата обращения: 25.08.2020).
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс] : федеральный портал. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
8. Единый архив экономических и социологических данных [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://sophist.hse.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
9. КиберЛенинка [Электронный ресурс] : научная электронная библиотека. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
10. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
11. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : Интернет-проект. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).
12. Менеджмент [Электронный ресурс] : [сайт] // Элитариум. Центр дополнительного образования. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/management>, свободный (дата обращения: 25.08.2020).

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Требования к аудиториям (помещениям, местам) для проведения занятий: специализированные лекционные аудитории, оснащенные видеопроекционным оборудованием, средствами звуковоспроизведения и экраном, оборудованные учебной мебелью; библиотека, имеющая учебные места для студентов, оснащенные компьютерной техникой с доступом к базам данных и сети Интернет; компьютерный класс, мультимедийный курс лекций.

6.2. Требования к оборудованию рабочих мест преподавателя и обучающихся: видеопроектор, ноутбук, переносной экран. В компьютерных классах установлены средства MS Office или аналогичные.

**6.3. Требования к специализированному оборудованию: отсутствуют.**

## 7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (заполняется только для стандарта ФГОС ВПО)

## 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.
Практические занятия	Проработка рабочей программы дисциплины, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.), прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решений задач по алгоритму и др.
Контрольная работа/индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.
Подготовка к экзамену/зачету	При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

- чтение лекций с использованием слайд-презентаций, графических объектов, видео- аудио- материалов (через Интернет);
- распространение домашнего задания, его проверка и консультирование посредством электронной почты;
- - применение средств мультимедиа в образовательном процессе (презентации, видео);
- - консультирования обучающихся и интерактивное общение в любое время и в любой точке пространства посредством сети Интернет (электронная почта).

## **10. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОГРАММНОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА**

Набор ПО для кафедральных ноутбуков	
Антивирус Kaspersky Endpoint Security	Договор № 14-ЗК-2020 от 06.07.2020г.
Офисное приложение LibreOffice	свободно распространяемое ПО
Архиватор 7-zip	свободно распространяемое ПО
Браузер изображений FastStoneImageViewer	свободно распространяемое ПО
PDF ридер FoxitReader	свободно распространяемое ПО
Медиа проигрыватель VLC media player	свободно распространяемое ПО
Запись дисков ImageBurn	свободно распространяемое ПО
DJVU браузер DjVu Browser Plug-in	свободно распространяемое ПО

При реализации дисциплины с применением (частичным применением) дистанционных образовательных технологий используются: вебинарная платформа Zoom (договор б/н от 10.10.2020г.); система электронного обучения Moodle (свободно распространяемое ПО)

**Приложение 1**

**Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Современный стратегический анализ».**

*Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине для  
промежуточного контроля успеваемости*

<b>№ п/п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)</b>	<b>Код контролируемой компетенции (или её части)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Сущность, место и роль анализа в стратегическом управлении	ПК – 2	экзамен
2	Стратегический анализ внешней среды фирмы		
3	Стратегический анализ внутренней среды фирмы		
4	Методы комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы		
5	Стратегический анализ в условиях риска		
6	Стратегический анализ в некоммерческих организациях		

## ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОБУЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Индекс компетенции	Содержание компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2)	<b>Знать</b>	
		1. Основные тенденции развития бизнес-стратегий организации	ПК2 31
		2. Способы целеполагания и программирования организации	ПК2 32
		3. Основы разработки стратегии организации	ПК2 33
		<b>Уметь</b>	
		1. Разрабатывать стратегию развития организации.	ПК 2 У1
		2. Планировать и проектировать внедрение инноваций (изменений)	ПК2 У2
		3. Разрабатывать программы организационного развития	ПК2 У3
		<b>Владеть</b>	
		1. Навыками организации корпоративного развития организации	ПК 2 В1
2. Навыками анализа эффективности корпоративных стратегий	ПК 2 В2		



## КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)

№	Содержание оценочного средства	Индекс оцениваемой компетенции и ее элементов
<b>Вопросы экзамена:</b>		
1.	Классификационные признаки стратегий. Существующие подходы к общим факторам успешных стратегий.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
2.	Краткая характеристика составляющих анализа внешней и внутренней среды.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
3.	Цель и задачи стратегического анализа. Применение экономико-математического моделирования как основного средства стратегического анализа.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
4.	Подход Гранта Р.М. к стратегическому анализу внешней и внутренней среды.	ПК2 31 ПК2 33 ПК2 У1 ПК 2 У2
5.	Информационная база для проведения стратегического анализа. Характеристика внешних и внутренних источников информации.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
6.	Эволюция стратегического анализа. Содержание анализа на различных этапах развития науки и практики стратегического менеджмента. Современная концепция стратегического анализа.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 33 ПК2 У1
7.	Понятие внешней среды организации. Факторы, влияющие на внешнюю среду фирмы.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У2
8.	Информационные источники анализа внешней среды фирмы.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У1
9.	Содержание анализа макроокружения фирмы.	ПК2 31 ПК2 У3 ПК2 У1
10.	ПЭСТ модель анализа внешней среды фирмы. Возможности расширения факторов ПЭСТ модели.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У3
11.	Содержание анализа микроокружения фирмы. Характеристика основных факторов, влияющих на микроокружение организации.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У3
12.	Цель и конструкция отраслевого и конкурентного анализа.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
13.	Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
14.	Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.	ПК2 31 ПК2 33 ПК2 У1
15.	Определение ключевых факторов конкурентного успеха и корневых компетенций.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
16.	Анализ стадий развития рынка	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У3
17.	Стадии жизненного цикла продукта. Стадии развития отрасли.	ПК2 31 ПК2 У3
18.	Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии развития рынка.	ПК2 31 ПК2 У3
19.	Развитие модели «пяти сил конкуренции». Сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.	ПК2 31 ПК2 33 ПК2 У1 ПК 2 У3
20.	Понятие и структура внутренней среды фирмы.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У3

№	Содержание оценочного средства	Индекс оцениваемой компетенции и ее элементов
21.	Понятие и роль ценностей, миссии и видения в определении эффективной стратегии фирмы.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У3 ПК 2 В2
22.	Основные ошибки в работе над видением. Значение миссии. Анализ составляющих миссии фирмы и ее формулировка.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК 2 В2
23.	Классификация бизнес-процессов. Структура цепочки создания ценности М. Портера.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК 2 В1 ПК 2 В2
24.	Цель и задачи анализа финансового состояния организации.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
25.	Понятие и назначение анализа портфеля товаров. Модель жизненного цикла товара в соответствии с матрицей БГК.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У2
26.	Обзор наиболее распространенных методов комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, применяемых на практике.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У2
27.	Сущность и преимущества бенчмаркинга.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У3 ПК2 В1
28.	Понятие факторного анализа. Характеристика типов и процедуры факторного анализа.	ПК2 31 ПК2 32
29.	Матрица Мак-Кинзи. Выбор стратегии фирмы по матрице Мак-Кинзи.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У3
30.	Содержание, задачи и основные этапы GAP-анализа.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
31.	Модель PIMS. Группы факторов, используемых в модели (конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация).	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У3
32.	Построение диаграммы «Исикава».	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
33.	Содержание SWOT-анализа.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У2 ПК2 У3 ПК2 В1
34.	Значение стратегического анализа рисков. Понятие риска применительно к принятию стратегических решений.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У3 ПК2 В1
35.	Задачи стратегического анализа рисков (аналитико-управленческие, исполнительные, координационные).	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У3 ПК2 В1
36.	Содержание анализа рисков дальнейшей внешней среды. Анализ странового риска. Содержание анализа рисков стратегических зон хозяйствования (СЗХ).	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У3 ПК2 В1
37.	Анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска. Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Портеру».	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
38.	Определение степени чувствительности фирмы к происходящим изменениям на основе коэффициента $\beta$ .	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
39.	Стратегический анализ маркетинговых рисков.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
40.	Типичные варианты идентификации рисков стратегий на основе матрицы И. Ансоффа.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
41.	Матрица «рынок-продукт» по Г. Стейнеру.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
42.	Методы управления рисками предприятий. Характеристика основных методов измерения рисков фирмы.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1
43.	Понятие некоммерческих организаций (НКО). Различия	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1

№	Содержание оценочного средства	Индекс оцениваемой компетенции и ее элементов
	миссии и целей НКО и коммерческих фирм.	
44.	Структура власти в НКО. Миссионерские НКО, меритократические системы, государственные и муниципальные организации. Особенности и источники финансирования НКО.	ПК2 31 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 32
45.	Проблемы оценки эффективности НКО.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У1
46.	Критерии оценки эффективности управления НКО. Современные подходы к разработке критериев оценки эффективности управления НКО.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У1
47.	Особенности стратегического менеджмента в НКО. Факторы, влияющие на специфику стратегического управления в НКО.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У1
48.	Модели принятия управленческих решений в НКО.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У1
49.	Методы, используемые для разработки стратегических альтернатив НКО. Метод анализа затрат – выгод. Метод анализа по предельным затратам.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У1
50.	Методика стратегического управленческого анализа НКО.	ПК2 31 ПК2 32 ПК 2 У1 ПК3 31 ПК3 В1
	<b>Вопросы круглых столов</b>	
51.	Проблемы стратегического планирования в российских организациях.	ПК2 33 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У2 ПК2 У3 ПК2 В2
52.	Стейкхолдеры процесса реализации стратегии в организации.	ПК2 33 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У2 ПК2 В2
53.	Инструменты стратегического планирования: «за» и «против».	ПК2 33 ПК2 32 ПК2 У1 ПК2 У2 ПК2 У3 ПК2 В1 ПК2 В2
54.	Планирование рисков в организации.	ПК2 33 ПК2 32 ПК2 У2 ПК2 В1 ПК2 В2

## **ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ (Шкалы оценивания)**

В основе оценивания лежат критерии порогового и повышенного уровня характеристик компетенций или их составляющих частей, формируемых на учебных занятиях по дисциплине Основы теории управления (Таблица 2.5 Рабочей программы дисциплины)

**«Отлично» (5)** – оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое

решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

**«Хорошо» (4)** - оценка соответствует повышенному уровню и выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос или выполнении заданий, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

**«Удовлетворительно»** - оценка соответствует пороговому уровню и выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, демонстрирует недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

**«Неудовлетворительно» (2)** - оценка выставляется обучающемуся, который не достигает порогового уровня, демонстрирует непонимание проблемы, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»

Утверждаю:

Декан факультета социологии и  
управления



О.В. Василенкова

«31» августа 2020 г.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)**  
*«Современный стратегический анализ»*

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)  
Управление человеческими ресурсами

Квалификация  
**магистр**

Форма обучения  
заочная

Рязань 2020

### 1. Цель освоения дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» являются формирование знаний, умений и навыков выработки рациональных управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов организации для достижения ей долгосрочного преимущества в конкурентной внешней среде.

### 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина относится к базовой части Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе (3,4 семестр).

### 3. Трудоемкость дисциплины: 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

### 4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			Знать	Уметь	Владеть
1.	ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2)	1. Основные тенденции развития бизнес-стратегий организации. 2. Способы целеполагания и программирования организации. 3. Основы разработки стратегии организации.	1.Разрабатывать стратегию развития организации. 2.Планировать и проектировать внедрение инноваций (изменений). 3.Разрабатывать программы организационного развития.	навыками организации корпоративного развития организации

### 5. Форма промежуточной аттестации и семестр (ы) прохождения

Экзамен (4 семестр).

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий.