

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Луганский государственный университет**  
**имени Владимира Даля»**

**Институт управления и государственной службы**  
**Кафедра маркетинга**

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института управления и  
государственной службы  
Р.Г. Харьковский  
(подпись)  
« 25 » апреля 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа: «Маркетинг»

Луганск - 2023

## Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Маркетинг» – 39 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Маркетинг» (утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952).

### СОСТАВИТЕЛЬ:

канд. экон. наук, доцент кафедры «Маркетинг» ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля» Антипова Ю.К.

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры маркетинга 11 апреля 2023 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой маркетинга Т.С. Максимова Т.С.

Переутверждена: «\_\_\_» 20\_\_\_ г., протокол № \_\_\_

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы 12 апреля 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической комиссии института



Резник А.А.

## Структура и содержание дисциплины

### 1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование базовых знаний о методах и инструментах стратегического анализа и их применении при решении стратегических задач развития организации.

Задачами изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» является:

владеть комплексом знаний, умений и навыков применения методов стратегического анализа отдельных элементов объекта и его окружения для организации стратегического управления организацией;

освоить методы системной интеграции результатов исследования внешней и внутренней среды организации в ходе стратегического анализа;

изучить методологию стратегического синтеза при определении миссии организации, постановки ее целей и задач, выбора стратегических альтернатив;

развить навыки самостоятельной работы с литературными источниками в области методов и инструментов стратегического анализа и их активного использования в проектировании и реализации стратегии развития организаций;

развить навыки формирования управленческих команд, включая менеджеров всех уровней, в целях разработки и реализации мероприятий по совершенствованию систем стратегического управления организацией;

сформировать навыки критического экономического мышления, творческого решения стратегических управленческих проблем реформирования организации и расширение аналитического кругозора в процессе совершенствования системы управления организацией для повышения ее эффективности.

### 2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Курс входит в обязательную часть блока дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина реализуется кафедрой маркетинга.

Основывается на базе дисциплин «Микроэкономика», «Информационные системы и технологии в управленческой деятельности», «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Маркетинг» предыдущего уровня образования.

Является основой для изучения последующих дисциплин профессионального цикла по получению профессиональных умений и опыта аналитической деятельности.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» является необходимой для освоения профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также самостоятельного занятия научно-

исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

### **3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины**

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические методики сбора данных, при решении управленческих и исследовательских задач.	<b>знатъ:</b> сущность и особенности процесса стратегического анализа; основные методы анализа внешней и внутренней среды организации для разработки стратегии долгосрочного развития организаций в сложных конкурентных условиях; <b>уметь:</b> проводить PEST-анализ внешней среды организации; проводить SWOT-анализ как первичный стратегический анализ организации; проводить конкурентный анализ организации; проводить портфельный анализ деятельности организации; <b>владеть:</b> методическими приемами диагностики внутренней среды организации и исследования её делового окружения

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.2. Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии	<p><b>знать:</b> сущность стратегии организации, ее цели и миссии; инструменты и методы стратегического анализа рыночных возможностей: сущность и особенности видов бенчмаркинга;</p> <p><b>уметь:</b> управлять стратегическим развитием организации; выявлять конкурентные преимущества организации, осуществлять анализ стратегических групп конкурентов и конкурентной ситуации в отрасли;</p> <p><b>владеть</b> навыками работы с научной, нормативной, справочной литературой, чтобы получить информацию, которая необходима как для выбора стратегии и стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии; навыками обобщения и использования передового опыта в проведении стратегического анализа.</p>
--	---	---

## 4. Структура и содержание дисциплины

### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
<b>Общая учебная нагрузка (всего)</b>	<b>144</b> <b>(4 зач. ед)</b>	<b>144</b> <b>(4 зач. ед)</b>
<b>Обязательная контактная работа (всего)</b>	<b>72</b>	<b>8</b>
<b>в том числе:</b>		
Лекции	36	4
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	36	4
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного	-	-

процесса (расчетно-графические работы, групповые дискуссии, ролевые игры, тренинг, компьютерные симуляции, интерактивные лекции, семинары, анализ деловых ситуаций и т.п.)		
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	<b>72</b>	<b>136</b>
Форма аттестации	экзамен	экзамен

## 4.2. Содержание разделов дисциплины

### Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления

Система стратегического управления: сущность и задачи. Понятие стратегии, её особенности и факторы успеха. Сущность и этапы стратегического анализа. Составляющие и этапы стратегического анализа. Информационная основа стратегического анализа.

### Тема 2. Анализ деловой окружающей среды

Анализ внешней среды предприятия: макроокружения и непосредственного окружения. Анализ внутренней среды организации. Методология диагностики среды. Методика проведения PEST – анализа.

### Тема 3. Ситуационный анализ

Сущность ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды. Анализ неопределенности организационной среды. Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Анализ цепочки создания ценности.

### Тема 4. Стратегический анализ рынка

Сущность анализа рынка и его этапы. Первичные и вторичные исследования товарных рынков. Направления анализа рынка. Показатели анализа рынка: методики расчета емкости рынка, доли рынка, относительной доли рынка.

### Тема 5. Стратегический конкурентный анализ

Понятие конкуренции и ее виды. Устойчивое конкурентное преимущество организации. Природа и источники конкурентного преимущества. Модель конкуренции М. Портера. Анализ конкурентной позиции организации. Конкурентный профиль организации: 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 организаций (SPACE - анализ).

### Тема 6. Бенчмаркинг

Понятие, история, цели и задачи бенчмаркинга. Виды и объекты бенчмаркинга. Процесс бенчмаркинга. 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 организации.

### **Тема 7. Стратегический портфельный анализ**

Сущность и задачи стратегического портфельного анализа. Общие принципы, используемые в портфельном анализе при построении матриц. Матрица БКГ. Две гипотезы, лежащие в основе ее построения. Разновидности стратегий по матрице БКГ. Многокритериальные матрицы стратегического портфельного анализа. Матрица МакКинзи.

### **Тема 8. Анализ стратегического потенциала организации**

Составляющие стратегического потенциала организации. Методология оценки потенциала организации. Показатели оценки стратегического потенциала по его составляющих. Цепочка ценностей и стратегический анализ издержек.

### **Тема 9. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Критерии выбора стратегических альтернатив. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы. Стратегии с учетом состояния отрасли и стадии ее жизненного цикла. Стратегии с учетом позиции организации. Антикризисные стратегии. Стратегии диверсификации.

## **4.3. Лекции**

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления	4	0,25
2	Тема 2. Анализ деловой окружающей среды	4	0,5
3	Тема 3. Ситуационный анализ	4	0,5
4	Тема 4. Стратегический анализ рынка	4	0,5
5	Тема 5. Стратегический конкурентный анализ	4	0,5
6	Тема 6. Бенчмаркинг	4	0,25
7	Тема 7. Стратегический портфельный анализ	4	0,5
8	Тема 8. Анализ стратегического потенциала организации	4	0,5
9	Тема 9. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	4	0,5
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>4</b>

#### 4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления	4	0,25
2	Тема 2. Анализ деловой окружающей среды	4	0,5
3	Тема 3. Ситуационный анализ	4	0,5
4	Тема 4. Стратегический анализ рынка	4	0,5
5	Тема 5. Стратегический конкурентный анализ	4	0,5
6	Тема 6. Бенчмаркинг	4	0,25
7	Тема 7. Стратегический портфельный анализ	4	0,5
8	Тема 8. Анализ стратегического потенциала организации	4	0,5
9	Тема 9. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	4	0,5
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>4</b>

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа выполняется в течение семестра и реализуется в разных видах. Она включает подготовку студентов к практическим занятиям. Для этого студент изучает лекции преподавателя, нормативную, основную, дополнительную литературу, научные статьи, Интернет-ресурсы. К самостоятельной работе студента относится подготовка к экзамену. Обязательным является подготовка студентом в течение семестра эссе, реферата и докладов на подготовленную тематику.

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Стратегический анализ в системе стратегического управления	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	2	12
2	Анализ деловой окружающей среды	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	2	12
3	Ситуационный анализ	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний. Выполнение письменного домашнего задания	2	12
4	Стратегический анализ рынка	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.	4	12
5	Стратегический	Подготовка к практическим	4	12

	конкурентный анализ	занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.		
6	Бенчмаркинг	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	2	12
7	Стратегический портфельный анализ	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.	4	12
8	Анализ стратегического потенциала организации	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.	4	12
9	Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний.	4	12
10	Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
11	Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала организации. Методы К. Джей – Шиба и К.Исикава	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
12	Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компаний на рынке	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
13	Алгоритм анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней (по видам отраслей промышленности)	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
14	Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-

1	2	3	4	5
15	Матрица развития корневых компетенций Г.Хамел и К.К. Прахалад	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
16	Анализ динамических способностей организации	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
17	Виды стратегий развития организации и их выбор на основе результатов стратегического анализа	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
18	Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
19	Стратегические изменения в организации и анализ их эффективности	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
20	Рисковые ситуации в стратегическом планировании и методы их оценки	Подготовка доклада. Работа в сети Интернет, а также с учебной, научной и периодической литературой	4	-
21	Современный стратегический анализ: теория и практика	Выполнение письменной контрольной работы	-	28
<b>Итого:</b>			<b>72</b>	<b>136</b>

#### 4.7. Курсовые работы/проекты.

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Современный стратегический анализ» не предполагаются учебным планом.

#### 5. Образовательные технологии

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся при реализации различных видов аудиторной работы в сочетании с внеаудиторной используются инновационные образовательные технологии. Используемые образовательные технологии и методы направлены на повышение качества подготовки путем развития у

обучающихся способностей к самообразованию и нацелены на активизацию и реализацию личностного потенциала.

Преподавание дисциплины «Современный стратегический анализ» ведется с применением следующих видов образовательных технологий и методов интерактивного обучения:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования;

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д. Так предполагается совместная работа студентов в команде при выполнении

практических ситуационных заданий (с использованием метода Case-study) по всем темам курса.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

### **а) основная литература:**

1. Лужнова Н.В., Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Лужнова Н.В. - Оренбург: ОГУ, 2017. - 288 с. - ISBN 978-5-7410-1642-8 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785741016428.html>

2. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Михненко П.А. - М.: Университет "Синергия", 2017. – ISBN 978-5-4257-0277-7 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425702777.html>

3. Современные формы и методы анализа инновационной деятельности малых промышленных предприятий [Электронный ресурс] / Гилязутдинова И. В., Зинурова Р. И., Ахмадуллин Р. А., Морозов А. В. - Казань : Издательство КНИТУ, 2016. – ISBN 978-5-7882-1931-8 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785788219318.html>

4. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.] ; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. - 131 с. То же [Электронный ресурс]. – URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42382/1/978-5-7996-1832-2\\_2016.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42382/1/978-5-7996-1832-2_2016.pdf)

### **б) дополнительная литература:**

1. Постановление Совета Министров ЛНР «Об утверждении в новой редакции временного порядка регулирования и контроля цен на продовольственные товары на территории Луганской Народной Республики» / Текст: электронный // URL: [https://sovminlnr.ru/docs/2019/12/30/866\\_19.pdf](https://sovminlnr.ru/docs/2019/12/30/866_19.pdf)

2. Портер М., Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. - 6-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 453 с. - ISBN 978-5-9614-5752-0 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961457520.html>

3. Шичиях Р. А. Стратегический анализ: учебное пособие / Р. А. Шичиях, С. Н. Сычанина, В. М. Смоленцев. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – 232 с. То же [Электронный ресурс]. - URL: <https://docplayer.ru/42926797-Strategicheskiy-analiz.html>

4. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 386 с. То же [Электронный ресурс]. - URL: [http://static2.ozone.ru/multimedia/book\\_file/1010467538.pdf](http://static2.ozone.ru/multimedia/book_file/1010467538.pdf)

5. Маракулина И. В. Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие. - Киров: ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2014. - 80 с. То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.elib.bsu.by/bitstream/123456789/56264/1>

6. Роберт Грант Современный стратегический анализ СПб.: Издательство: "ПИТЕР", — 2011. — 560 с. То же [Электронный ресурс]. - URL: <https://altairbook.com/books/3722589-sovremennyy-strategicheskiy-analiz.html>

7. Юрьева Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л. В. Юрьева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с. То же [Электронный ресурс]. - URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28706/1/978-5-7996-1278-8\\_2014.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28706/1/978-5-7996-1278-8_2014.pdf)

**в) методические указания:**

1. Методических указаний для самостоятельного изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент очной и заочной форм обучения – Луганск: Издательство Луганского государственного университета им. В. Даля, 2023.

2. Антипова Ю.К. Методические указания к выполнению контрольной работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» для студентов заочной формы обучения направлений подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерских программ «Маркетинг», «Менеджмент организаций», «Управление системой экономической безопасности», «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» – Луганск: Издательство Луганского государственного университета им. В. Даля, 2018.

3. Антипова Ю.К. Методические указания к проведению практических занятий с использованием кейс-метода по дисциплине «Современный стратегический анализ» для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» – Луганск: Издательство Луганского государственного университета им. В. Даля, 2019.

**г) Интернет-ресурсы:**

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://обрнадзор.gov.ru/>

Министерство образования и науки Луганской Народной Республики – <https://minобр.su>

Министерство промышленности и торговли Луганской Народной Республики – <https://www.minpromlnr.su/main.php>

Министерство экономического развития Луганской Народной Республики – <https://merlnr.su/>

Министерство финансов Луганской Народной Республики – <https://minfinlnr.su/>

Государственный таможенный комитет Луганской Народной Республики – <https://gtklnr.su/>

Министерство Здравоохранения Луганской Народной Республики –  
<https://mzlnr.su/>

Народный совет Луганской Народной Республики – <https://nslnr.su>  
Государственный комитет статистики Луганской Народной Республики –  
<https://www.gkslnr.su/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru/>

Федеральный портал «Российское образование» – [http://www.edu.ru/](http://www.edu.ru)

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – [http://window.edu.ru/](http://window.edu.ru)

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/> Официальный сайт правительства Луганской народной республики – режим доступа: <https://sovminlnr.ru/>

Студенческая электронная библиотека // [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент. // [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>

Федеральный образовательный портал. Учисьучись РФ // [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://учисьучись.рф/library/list/>

Экономический портал// [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://institutiones.com/>

Базовые шаблоны проведения стратегического анализа:  
<http://powerbranding.ru>

Электронные таблицы проведения стратегического анализа:  
<http://templatelab.com/competitive-analysis-template>

Журнал «Эксперт»: <http://www.expert.ru>

Журнал «Секрет фирмы»: <https://secretmag.ru>

Журнал «Top-Manager»: <http://www.top-manager.ru>

Журнал «Директор-Инфо»: <http://www.director-info.ru>

Журнал «Реальный бизнес»: <http://www.real-business.ru>

**Электронные библиотечные системы и ресурсы**

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» –  
<http://www.studentlibrary.ru/>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» –  
<https://www.studmed.ru/>

**Информационный ресурс библиотеки образовательной организации**

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

## **7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины «Современный стратегический анализ» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

### Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>
Операционная система	UBUNTU 19.04	<a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>
Браузер	Firefox Mozilla	<a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>
Браузер	Opera	<a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	<a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>
Файл-менеджер	Far Manager	<a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>
Архиватор	7Zip	<a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	<a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">https://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a>
Редактор PDF	PDFCreator	<a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>
Аудиоплеер	VLC	<a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>

## 8. Оценочные средства по дисциплине

### Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Современный стратегический анализ»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Заключительный	Начальный	ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих задач	<b>Пороговый</b>  знать: сущность и особенности процесса стратегического анализа; основные методы анализа внешней и внутренней среды организации для разработки стратегии долгосрочного развития организации в сложных конкурентных условиях;
			<b>Базовый</b>  уметь: проводить PEST-анализ внешней среды организации; проводить SWOT-анализ как первичный стратегический анализ организации; проводить конкурентный анализ организации; проводить портфельный анализ деятельности организации;
			<b>Высокий</b>  владеть: методическими приемами диагностики внутренней среды организации и исследования её делового окружения.
Основной	Начальный	ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<b>Пороговый</b>  знать: сущность стратегии организации, ее цели и миссии; инструменты и методы стратегического анализа рыночных возможностей; сущность и особенности видов бенчмаркинга;
			<b>Базовый</b>  уметь: управлять стратегическим развитием организации; выявлять конкурентные преимущества организации, осуществлять анализ стратегических групп конкурентов и конкурентной ситуации в отрасли;
			<b>Высокий</b>  владеть: навыками работы с научной, нормативной, справочной литературой, чтобы получить информацию, которая необходима как для выбора стратегии и стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии; навыками обобщения и использования передового опыта в проведении стратегического анализа.

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в  
результате освоения учебной дисциплины**

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	<b>ОПК-2</b>	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические методики сбора данных, при решении управленческих и исследовательских задач.	Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления Тема 2. Анализ деловой окружающей среды Тема 3. Ситуационный анализ Тема 4. Стратегический анализ рынка Тема 5. Стратегический конкурентный анализ	ОФО – 2 ЗФО – 2
2.	<b>ОПК-4.</b>	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии	<b>ОПК-4.2.</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии	Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления Тема 4. Стратегический анализ рынка Тема 5. Стратегический конкурентный анализ Тема 6. Бенчмаркинг Тема 7. Стратегический портфельный анализ Тема 8. Анализ стратегического потенциала организации Тема 9. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	ОФО – 2 ЗФО – 2

## Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства	
1.	<b>ОПК-4.</b>  Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития	<b>ОПК-2.</b> Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении	<b>ОПК-2.2.</b> Использует интеллектуальные информационно-аналитические методики сбора данных, при решении управленческих и исследовательских задач.	знать: сущность и особенности процесса стратегического анализа; основные методы анализа внешней и внутренней среды организации для разработки стратегии долгосрочного развития организации в сложных конкурентных условиях; уметь: проводить PEST-анализ внешней среды организации; проводить SWOT-анализ как первичный стратегический анализ организации; проводить конкурентный анализ организации; проводить портфельный анализ деятельности организации; владеть: методическими приемами диагностики внутренней среды организации и исследования её делового окружения.	Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления Тема 2. Анализ деловой окружающей среды Тема 3. Ситуационный анализ Тема 4. Стратегический анализ рынка Тема 5. Стратегический конкурентный анализ Тема 6. Бенчмаркинг	Наименование оценочного средства
2.	<b>ОПК-4.2.</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии		<b>ОПК-4.2.</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии	знать: сущность стратегии организации, ее цели и миссии; инструменты и методы стратегического анализа рыночных возможностей; сущность и особенности видов бенчмаркинга; уметь: управлять стратегическим развитием организации; выявлять конкурентные преимущества организаций, осуществлять анализ стратегических групп конкурентов и конкурентной ситуации в отрасли; владеть: навыками работы с научной, нормативной, справочной литературой, чтобы получить информацию, которая необходима как для выбора стратегии и стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии; навыками обобщения и использования передового опыта в проведении стратегического анализа.	Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления Тема 4. Стратегический анализ рынка Тема 5. Стратегический конкурентный анализ Тема 6. Бенчмаркинг Тема 7. Стратегический портфельный анализ Тема 8. Анализ стратегического потенциала организации Тема 9. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	Устный опрос, устный доклад, письменные контрольные работы (теоретические вопросы), тесты, практические задания (ситуационные и расчёты), письменное домашнее задание

**Фонды оценочных средств по дисциплине  
«Современный стратегический анализ»**

**Перечень вопросов устного опроса  
(пороговый уровень)**

1. Сущность системы стратегического управления
2. Цели и задачи системы стратегического управления
3. Понятие стратегии и её особенности
4. Ключевые факторы успеха стратегии
5. Сущность, цели и задачи стратегического анализа
6. Этапы стратегического анализа
7. Объекты стратегического анализа
8. Составляющие стратегического анализа
9. Анализ внешней среды предприятия – его макроокружения
10. Анализ внешней среды предприятия – его непосредственного окружения
11. Анализ внутренней среды предприятия
12. Информационная база стратегического анализа среды
13. Сущность ситуационного анализа
14. Методология проведения ситуационного анализа
15. SWOT – анализ и этапы его проведения
16. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
17. Анализ цепочки создания ценности
18. Сущность стратегического анализа рынка и его этапы
19. Первичные и вторичные исследования товарных рынков
20. Направления анализа рынка
21. Понятие конкуренции и её виды
22. Устойчивое конкурентное преимущество
23. Природа и источники конкурентного преимущества
24. Модель конкуренции М. Портера
25. Конкурентный GAP-анализ
26. Сущность метода SPACE-анализа
27. Понятие, история, цели и задачи бенчмаркинга
28. Виды и объекты бенчмаркинга
29. Процесс бенчмаркинга
30. Сущность и задачи стратегического портфельного анализа
31. Общие принципы, используемые в портфельном анализе при построении матриц
32. Матрица БКГ. Две гипотезы, лежащие в основе ее построения
33. Разновидности стратегий по матрице БКГ
34. Многокритериальные матрицы стратегического портфельного анализа
35. Матрица МакКинзи. Разновидности стратегий по матрице МакКинзи.

36. Составляющие стратегического потенциала организации.
37. Методология оценки потенциала организации.
38. Показатели оценки стратегического потенциала по его составляющих.
39. Цепочка ценностей и стратегический анализ издержек.
40. Критерии выбора стратегических альтернатив.
41. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру.
42. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера.
43. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.
44. Стратегии с учетом состояния отрасли и стадии ее жизненного цикла.
45. Стратегии с учетом позиции организации.
46. Антикризисные стратегии.
47. Стратегии диверсификации.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «устный опрос»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Устный опрос прошел на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемый вопрос, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Устный опрос прошел на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемый вопрос, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
3	Устный опрос на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Устный опрос прошел на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

**Вопросы для обсуждения (в виде устного доклада)  
(пороговый уровень)**

1. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL
2. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала организации. Методы К. Джей – Шиба и К.Исикава
3. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке
4. Алгоритм анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней (по видам отраслей промышленности)

5. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад

6. Матрица развития корневых компетенций Г.Хамел и К.К. Прахалад

7. Анализ динамических способностей организаций

8. Виды стратегий развития организации и их выбор на основе результатов стратегического анализа

9. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни

10. Стратегические изменения в организации и анализ их эффективности

11. Рисковые ситуации в стратегическом планировании и методы их оценки

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «устный доклад»

Шкала оценивания	Критерий оценивания
5	Доклад представлен на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.). Для представления материалов студент подготовил компьютерную презентацию
4	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.). Для представления материалов студент подготовил компьютерную презентацию
3	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

### **Контрольная работа (теоретические вопросы) (пороговый уровень)**

*Контрольная работа 1:*

1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа

2. Этапы стратегического анализа

3. Объекты стратегического анализа

4. Составляющие стратегического анализа

5. Анализ внешней среды предприятия

6. Анализ внутренней среды предприятия

*Контрольная работа 2:*

1. SWOT – анализ и этапы его проведения

2. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов

3. Анализ цепочки создания ценности
4. Сущность стратегического анализа рынка и его этапы
5. Первичные и вторичные исследования товарных рынков
6. Направления анализа рынка

*Контрольная работа 3:*

1. Понятие конкуренции и её виды
2. Устойчивое конкурентное преимущество
3. Природа и источники конкурентного преимущества
4. Модель конкуренции М. Портера
5. Конкурентный GAP-анализ
6. Сущность метода SPACE-анализа

*Контрольная работа 4:*

1. Понятие, история, цели и задачи бенчмаркинга
2. Виды и объекты бенчмаркинга
3. Процесс бенчмаркинга
4. Сущность и задачи стратегического портфельного анализа
5. Матрица БКГ. Разновидности стратегий по матрице БКГ
6. Матрица МакКинзи. Разновидности стратегий по матрице МакКинзи

*Контрольная работа 5:*

1. Составляющие стратегического потенциала организации.
2. Методология оценки потенциала организации.
3. Показатели оценки стратегического потенциала по его составляющим.
4. Цепочка ценностей и стратегический анализ издержек.
5. Критерии выбора стратегических альтернатив.

*Контрольная работа 6:*

1. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру.
2. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера.
3. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.
4. Стратегии с учетом состояния отрасли и стадии ее жизненного цикла.
5. Стратегии с учетом позиции организации.
6. Антикризисные стратегии.
7. Стратегии диверсификации.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа (теоретические вопросы)»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% вопросов)

## **Типовые тестовые задания (пороговый уровень)**

- 1. Стратегия организации**
  - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
  - б) практическое использование методологии стратегического управления
  - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
  - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
- 2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности – это**
  - а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) корпоративная стратегия;
  - г) стратегия.
- 3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей**
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
- 4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)**
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
- 5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации**
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия

6. Этап в развитии методологии стратегического управления «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) долгосрочное планирование
- б) управление на основе контроля за исполнением
- в) управление на основе предвидения изменений
- г) управление на основе гибких экстренных решений

7. Этап в развитии методологии стратегического управления «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) долгосрочное планирование
- б) управление на основе контроля за исполнением
- в) управление на основе предвидения изменений
- г) управление на основе гибких экстренных решений

8. Будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование

9. Анализ перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование

10. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

## Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

### Разноуровневые задания (базовый и высокий уровень)

#### Задание 1

На основе информации, представленной в табл. 1, составить матрицу SWOT-анализа для компании, занимающейся производством и реализацией тепличных овощей на локальном рынке. Составить матрицу SWOT-анализа. Дать рекомендации по выбору стратегии с учетом влияния на деятельность компании выявленных сил, слабостей, возможностей и угроз.

Таблица 1 – Исходная информация для SWOT-анализа

Параметры	Содержание
Организация	- высокий уровень квалификации и предпримчивость руководителя компании
Производство	- налажены надежные связи с поставщиками материалов и техники - себестоимость продукции на 10% ниже, чем у конкурентов - удовлетворительное качество продукции - высокая степень износа оборудования - до 70% по отдельным группам
Финансы	- сезонный характер поступления основного потока денежных средств
Инновации	- установлено капельное орошение на площади 10 га
Маркетинг	- наличие хранилищ и холодильников позволяет торговать плодовоовощной продукцией круглый год - неизвестность продукции компании на рынке - не развита маркетинговая функция - отсутствие устойчивых связей в каналах распределения и гарантированного сбыта
Конкуренция	- появление новых сортов и технологий позволяет расширить ассортимент плодовоовощной продукции - наплыв дешевой овощной продукции из соседних

	<p>регионов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- большое количество конкурентов за счёт продаж продукции с собственных приусадебных участков</li> </ul>
Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступно приобретение торгового помещения – склада на оптовом рынке, что позволит расширить сбытовую сеть</li> <li>- покупатели в среднем и высоком ценовом сегменте все больше отдают предпочтение упакованной и отсортированной продукции</li> <li>- трудности в реализации нестандартной продукции ввиду отсутствия перерабатывающих предприятий на территории области</li> </ul>
Спрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>- с ростом доходов части населения увеличиваются объёмы потребления овощей в зимне-весенний период в среднем и высоком ценовом сегменте</li> </ul>
Природные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможны плохие погодные условия (заморозки, дождь, град), которые снижают урожайность и качество продукции</li> </ul>
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- падение спроса в низком и среднем ценовом сегменте по причине снижения доходов части населения</li> </ul>

## Задание 2

Оценка конкурентной ситуации в отрасли с применением показателей концентрации и модели 5 сил М. Портера.

### Порядок выполнения:

1. Определить объект и цель анализа. Собрать исходную информацию, используя публикации в открытых источниках, интервью с экспертами и личные наблюдения.

2. Рассчитать трехдольный показатель концентрации (CR-3) как сумму рыночных долей трех крупнейших фирм на рынке (таблица 1).

3. Рассчитать индекс Герфиндаля-Гиршмана (НН) как сумму квадратов рыночных долей всех фирм-конкурентов;

4. Определить тип рынка в соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и индексов Герфиндаля-Гиршмана:

I тип - высококонцентрированные рынки:

при  $70\% < CR-3 < 100\%;$   $2000 < НН < 10000;$

II тип - умеренно концентрированные рынки:

при  $45\% < CR-3 < 70\%;$   $1000 < НН < 2000;$

III тип - низкоконцентрированные рынки: при  $CR-3 < 45\%;$   $НН < 1000;$

5. Систематизировать собранную информацию о конкурентной ситуации в отрасли с применением модели пяти сил М.Портера (табл. 2).

6. Оценить угрозу со стороны каждого из выявленных факторов по шкале:

- 1 балл - низкая угроза;
- 2 балла - средняя степень угрозы;
- 3 балла - высокая степень угрозы.

7. Рассчитать показатель угрозы для каждой из пяти сил по формуле средней арифметической, наглядно отобразить влияние пяти сил на ситуацию в отрасли на лепестковой диаграмме (рис. 1).

8. Сформулировать вывод по результатам анализа.

Результаты проведенной оценки угроз со стороны каждого из выявленных факторов по шкале, указанной в задании, должны быть сведены в таблицу 3.

**Исходные данные:**

Проведено исследование влияния структурных характеристик на конкурентную ситуацию в отрасли по производству \_\_\_\_\_ для регионального рынка.

Таблица 1 – Рыночные доли конкурентов, %

	Компании-конкуренты							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Доля	15	8	6	5	14	16	28	18

Таблица 2 - Оценка влияния пяти сил на ситуацию в отрасли производства

Наименование фактора	Балльная оценка фактора	Средняя оценка
Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов:		
- экономия на масштабе	3	
- дифференциация продукта	3	
- потребность в капитале	1	
- издержки переключения	3	
- доступ к каналам сбыта	2	
- стоимостные препятствия, не связанные с масштабом	1	
- вероятность сопротивления новому конкуренту	2	
Интенсивность соперничества между конкурентами:		
- число конкурентов и их ресурсы	2	
- темпы роста в отрасли	3	
- уровень постоянных издержек	3	
- отсутствие дифференциации/издержки переключения	1	
- крупные приращения производственных мощностей	3	
- многообразие стратегий конкурентов	1	
- высокие стратегические ставки	3	
- высокие барьеры для выхода	3	

Рыночная власть покупателей:		
- концентрация покупателей	1	
- продукция отрасли составляет значительную долю издержек покупателя	1	
- недифференцированный продукт	1	
- низкие издержки переключения	3	
- покупатель имеет низкий уровень прибыли	1	
- возможность интеграции назад	1	
- продукт отрасли не оказывает влияния на качество продукта покупателей	3	
- покупатель располагает полной информацией	2	
Давление со стороны субститутов:		
- количество субститутов	3	
- цена/ценность субститутов по отношению к продукту отрасли	2	
Рыночная власть поставщиков энергии/сырья:		
- незначительное число поставщиков	3/1	
- поставщики не конкурируют с субститутами	2/2	
- отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков	3/3	
- продукт поставщиков является важным ресурсом в бизнесе покупателя	3/2	
- продукты поставщиков дифференцированы или создают издержки переключения	3/1	
- угроза вертикальной интеграции вперед	1/2	

Сделать вывод по результатам оценки с расчётом среднего значения угроз по 5 силам.

### Задание 3

Оцените вид конкуренции на основе данных о натуральном и стоимостном объеме продаж по мелкооптовой фирме «Лиана», занимающейся торговлей продуктами питания, и ее основных конкурентов на выбранном сегменте рынка: кафе, бары, рестораны, закусочные.

Таблица – Характеристика конкурентов на определенном сегменте

Фирма	Объем продаж (в натуральном выражении)	Доля, %	Объем продаж (в стоимостном выражении)	Доля, %
Фирма «Лиана»	25,69		4800,50	
Конкурент 1	15,00		2400,00	
Конкурент 2	30,00		5200,00	
Конкурент 3	10,50		1800,60	
Конкурент 4	12,00		2300,00	

Конкурент 5	5,00		680,00	
Конкурент 6	7,50		800,00	
Итого:				
Индекс рынка				
Вид конкуренции				

Вид конкуренции или характеристика конъюнктуры рынка определяется исходя из расчета индекса Херфиндаля ( $I_n$ ):

$$I_n = \sum a_i^2, \quad 0 \leq a_i \leq 1,$$

где  $a$  – доля  $i$ -го конкурента.

Интерпретация количественных результатов индекса  $I_n$  выполняется по следующей схеме:

0 – конкуренция отсутствует ввиду отсутствия продавцов на данном рынке;

0 - 0,2 – чистая конкуренция;

0,2 - 0,4 – монополистическая конкуренция;

0,4 - 1,0 – олигополистическая конкуренция;

1,0 – чистая монополия.

#### Задание 4

На основе исходной информации, представленной в таблице 1, построить карту стратегических групп конкурентов по любым двум из предложенных параметров.

Таблица 1 – Исходная информация для построения карты стратегических групп конкурентов

Конкуренты	Доля рынка	Ценовая категория	Охват рынка	Ассортимент	Интеграция
Конкурент 1	15	Средняя	Региональный	Стандартный	Назад
Конкурент 2	8	Низкая	Местный	Уникальный	Назад
Конкурент 3	6	Средняя	Региональный	Стандартный	Назад и вперед
Конкурент 4	5	Высокая	Национальный	Уникальный	Назад и вперед
Конкурент 5	14	Низкая	Местный	Уникальный	Назад
Конкурент 6	16	Высокая	Местный	Уникальный	Вперед
Конкурент 7	28	Низкая	Региональный	Стандартный	Вперед
Конкурент 8	8	Высокая	Региональный	Стандартный	Назад и вперед

### Задание 5

1. На основе исходной информации, представленной в таблице 1, выполнить расчет средней взвешенной оценки для каждого конкурента
2. Для наглядного представления результатов построить:
  - а) матрицу сравнения конкурентов;
  - б) профиль конкурентов;
  - в) схему власти конкурентов.
3. Сформулировать вывод.

Таблица 1 - Исходная информация для сравнения конкурентов  
(оценка по 5-балльной шкале)

Критерий сравнения	Вес	Компания	Конкуренты						
			1	2	3	4	5	6	7
Качество	0,16	5	5	2	3	4	4	5	1
Имидж	0,18	4	4	2	3	3	5	5	4
Производство	0,20	4	4	3	4	5	3	4	5
Финансы	0,14	4	3	2	4	5	4	4	5
Сбыт	0,21	3	5	2	5	3	5	4	5
Маркетинг	0,11	4	5	4	2	5	3	5	4

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«разноуровневые задания»

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках освоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

## **Письменные домашние задания (базовый уровень)**

### **Ситуационное задание № 1**

*Цель выполнения задания:* приобретение практических навыков стратегического анализа макросреды с применением метода PESTLE, составления профиля среды, матрицы возможностей и угроз.

*Порядок выполнения анализа:*

1. Определить объект и цель анализа. Ознакомиться с теоретическими аспектами анализа, изучив тему лекции.
2. Собрать исходную информацию, используя публикации в открытых источниках, интервью с экспертами и личные наблюдения.
3. Систематизировать собранную информацию в таблице PESTLE-анализа.
4. Самостоятельно или с привлечением экспертов оценить каждый выявленный фактор PESTLE по шкале (таблица 1), составить профиль среды.

При этом интегральная оценка каждого фактора рассчитывается путем умножения трех экспертных оценок (важности фактора для отрасли, влияния на компанию и направленности влияния).

Таблица 1 – Шкалы экспертных оценок факторов внешней среды

Важность для отрасли	Влияние на компанию	Направленность влияния
3 - высокая	3 - сильное	+1 - позитивная
2 - умеренная	2 - умеренное	-1 - негативная
1 - низкая	1 - слабое	
	0 - отсутствие влияния	

5. На основе данных профиля среды построить матрицу возможностей и матрицу угроз. Для этого строится система координат с интервалом шкалы 1 балл (вертикальная ось - вероятность реализации возможности/угрозы, горизонтальная ось - сила влияния). По данным профиля среды факторы с позитивным влиянием заносятся в матрицу возможностей, с негативным – в матрицу угроз. Вероятность реализации возможности/угрозы определяется самостоятельно или с привлечением экспертов.

6. Сформулировать вывод по результатам анализа.

### **Ситуационное задание №2**

Рассмотрим особенности влияния факторов внешней макросреды на деятельность компании Пчелиные соты.

Политические факторы. Строительство новых дорог, автотрасс, развязок позволяет устанавливать базовые станции Пчелиные соты на ключевых трассах республиканского значения.

Компания Пчелиные соты имеет лицензии на оказание услуг мобильной связи во всех районах республики. Компания имеет свой узнаваемый логотип, что значительно повышает ее конкурентоспособность. На современном этапе развития рынок сотовой связи находится в благоприятном состоянии.

Экономические факторы. Увеличение платежеспособности Пчелиные соты повлияло на погашение задолженности инвесторам, повышение коэффициента использования производственных мощностей и уровня продаваемых услуг клиентам. Компании удалось открыть более 300 комплексных центров обслуживания и более 27000 дилерских точек подключения клиентов к сети. Результаты опросов свидетельствуют о том, что в восприятии покупателей цены на продукты питания и товары повседневного спроса выросли. Наблюдается увеличение курса доллара и отсутствие стабилизации.

Социальные факторы. Наблюдается тенденция привлечения молодых специалистов, владеющих новыми технологиями. Отмечается недостаточно высокий уровень оплаты и высокая производительность труда на рынке сотовой связи. Высокий уровень организационной культуры российских организаций на современном этапе находится на стадии формирования. Средний уровень трудовой дисциплины.

Наблюдается тенденция роста желания граждан получить высшее образование.

Недостаточно благоприятные экономические условия, позволяющие гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления.

Технологические факторы. Внедрение инновационных технологий производства и использование эффективной техники. Инвестиционные вложения в обновление предоставляемых услуг, повышение качества связи и модернизацию оборудования.

#### **Вопросы к заданию:**

Рассмотрите политические, экономические, социальные, технологические факторы внешней среды компании Пчелиные соты. Проведите PEST-анализ макросреды компании Пчелиные соты по форме, представленной в таблице ниже, и сделайте выводы.

#### **PEST-анализ макросреды компании Пчелиные соты**

Группа факторов	Описание событий / фактора	Опасность / возможность, - / +	Оценка вероятности события от 1 до 100, %	Оценка важности фактора / события от 1 до 10	Общее влияние на компанию	Программа действий
Социальные						

Технологи-ческие					
Экономиче-ские					
Политиче-ские					

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «письменная домашняя работа»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Домашняя работа выполнена на высоком уровне (задание выполнено верно и ответ обоснован)
4	Домашняя работа выполнена на среднем уровне (задание выполнено верно, но ответ не обоснован)
3	Домашняя работа выполнена на низком уровне (задание выполнено не совсем верно, ответ не обоснован или обоснован неверно)
2	Домашняя работа выполнена на неудовлетворительном уровне (задание выполнено не верно)

**Задания к письменным контрольным работам  
(базовый уровень)**

*Теоретические вопросы к контрольным работам:*

1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа
2. Система стратегического управления: сущность и задачи
3. Виды и источники информации о рынке
4. PESTLE-анализ предприятия: сущность и методика проведения
5. Сущность и этапы стратегического анализа
6. Матрица БКГ: сущность, параметры построения, стратегические альтернативы
7. Анализ внешней среды предприятия: макроокружения и непосредственного окружения. Анализ рыночных возможностей и угроз
8. Анализ внутренней среды организации. Анализ сильных и слабых сторон предприятия
9. Сущность анализа рынка и его этапы
- 10.Первичные и вторичные исследования товарных рынков
- 11.SWOT-анализ предприятия: сущность и методика проведения
- 12.Понятие стратегии предприятия и ее виды
- 13.Понятие конкуренции, ее виды и способы анализа. Конкурентная позиция и конкурентное преимущество

14. Понятие, цели и задачи бенчмаркинга
15. Виды и объекты бенчмаркинга. Процесс бенчмаркинга
16. Направления анализа рынка
17. Анализ ключевых факторов успеха
18. Анализ конкуренции по модели пяти сил конкуренции М. Портера
19. Ёмкость рынка: сущность и методика определения
20. Портфельный анализ: сущность, задачи и применение
21. Матрицы портфельного анализа: особенности, достоинства и недостатки
22. Сущность категории «стратегическая хозяйственная область». Доля рынка и относительная доля рынка: сущность показателей и их расчет
23. Модель конкуренции М. Портера: зависимость показателей рентабельности и доли рынка, положение «болото»
24. Матрица МакКинзи: сущность, параметры построения, стратегические альтернативы

*Практическое ситуационное задание к контрольным работам:*

На основе информации, представленной в табл. 1, составить матрицу SWOT-анализа для компании, занимающейся производством и реализацией тепличных овощей на локальном рынке. Составить матрицу SWOT-анализа. Дать рекомендации по выбору стратегии с учетом влияния на деятельность компании выявленных сил, слабостей, возможностей и угроз.

Исходная информация для SWOT-анализа

Параметры	Содержание
1	2
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень квалификации и предприимчивость руководителя компании</li> </ul>
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налажены надежные связи с поставщиками материалов и техники</li> <li>- себестоимость продукции на 10% ниже, чем у конкурентов</li> <li>- удовлетворительное качество продукции</li> <li>- высокая степень износа оборудования</li> <li>- до 70% по отдельным группам</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сезонный характер поступления основного потока денежных средств</li> </ul>
Иновации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлено капельное орошение на площади 10 га</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие хранилищ и холодильников позволяет торговать плодовоовощной продукцией круглый год</li> <li>- неизвестность продукции компании на рынке</li> <li>- не развита маркетинговая функция</li> <li>- отсутствие устойчивых связей в каналах распределения и гарантированного сбыта</li> </ul>
Конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых сортов и технологий позволяет</li> </ul>

	расширить ассортимент плодоовощной продукции - наплыв дешевой овощной продукции из соседних регионов - большое количество конкурентов за счёт продаж продукции с собственных приусадебных участков
Сбыт	- доступно приобретение торгового помещения – склада на оптовом рынке, что позволит расширить сбытовую сеть - покупатели в среднем и высоком ценовом сегменте все больше отдают предпочтение упакованной и отсортированной продукции
	- трудности в реализации нестандартной продукции ввиду отсутствия перерабатывающих предприятий на территории области
Спрос	- с ростом доходов части населения увеличиваются объёмы потребления овощей в зимне-весенний период в среднем и высоком ценовом сегменте
Природные факторы	- возможны плохие погодные условия (заморозки, дождь, град), которые снижают урожайность и качество продукции
Экономические факторы	- падение спроса в низком и среднем ценовом сегменте по причине снижения доходов части населения

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «письменная контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

## Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

### *Вопросы к экзамену*

1. Сущность системы стратегического управления
2. Цели и задачи системы стратегического управления
3. Понятие стратегии и её особенности

4. Ключевые факторы успеха стратегии
5. Сущность, цели и задачи стратегического анализа
6. Этапы стратегического анализа
7. Объекты стратегического анализа
8. Составляющие стратегического анализа
9. Анализ внешней среды предприятия – его макроокружения
10. Анализ внешней среды предприятия – его непосредственного окружения
  11. Анализ внутренней среды предприятия
  12. Информационная база стратегического анализа среды
  13. Сущность ситуационного анализа
  14. Методология проведения ситуационного анализа
  15. SWOT – анализ и этапы его проведения
  16. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
  17. Анализ цепочки создания ценности
  18. Сущность стратегического анализа рынка и его этапы
  19. Первичные и вторичные исследования товарных рынков
  20. Направления анализа рынка
  21. Понятие конкуренции и её виды
  22. Устойчивое конкурентное преимущество
  23. Природа и источники конкурентного преимущества
  24. Модель конкуренции М. Портера
  25. Конкурентный GAP-анализ
  26. Сущность метода SPACE-анализа
  27. Понятие, история, цели и задачи бенчмаркинга
  28. Виды и объекты бенчмаркинга
  29. Процесс бенчмаркинга
  30. Сущность и задачи стратегического портфельного анализа
  31. Общие принципы, используемые в портфельном анализе при построении матриц
    32. Матрица БКГ. Две гипотезы, лежащие в основе ее построения
    33. Разновидности стратегий по матрице БКГ
    34. Многокритериальные матрицы стратегического портфельного анализа
    35. Матрица МакКинзи. Разновидности стратегий по матрице МакКинзи.
      36. Составляющие стратегического потенциала организации.
      37. Методология оценки потенциала организации.
      38. Показатели оценки стратегического потенциала по его составляющим.
    39. Цепочка ценностей и стратегический анализ издержек.
    40. Критерии выбора стратегических альтернатив.
    41. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру.
    42. Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера.

43. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.
44. Стратегии с учетом состояния отрасли и стадии ее жизненного цикла.
45. Стратегии с учетом позиции организации.
46. Антикризисные стратегии.
47. Стратегии диверсификации.

**Критерии и шкала оценивания к итоговой аттестации «экзамен»**

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

**9. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медицинской комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида

могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительность сдачи экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут.

### **Лист изменений и дополнений**

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)