

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Факультет экономический



Т.А. Хагуров

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.15 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Управление проектами и бизнес-процессами
Программа подготовки	академическая
Форма обучения	очная, заочная
Квалификация (степень)	магистр

Краснодар 2023

Рабочая программа дисциплины

Стратегическое планирование и анализ

составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программу составил(и):

М.В. Егоров, доцент кафедры ЭАСиФ,
кандидат экономических наук

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента

протокол № 5 «11» апреля 2023 г.

Заведующий кафедрой Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 7 «16» мая 2023 г.

Председатель УМК факультета Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Ротаренко Анатолий Степанович

к. м. наук, Профессор Российской Академии Естествознания

Заместитель директора Фонда «Центр координации поддержки экспорта»

Вукович Галина Григорьевна

д-р экон. наук, профессор

Заведующий кафедрой экономики предприятия
регионального и кадрового менеджмента

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля) «Стратегическое планирование и анализ»

1.1 Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов теоретических знаний и практических навыков по разработке стратегии предприятия, знакомстве студентов с основными инструментами планирования, которые используются международными и российскими компаниями для разработки стратегий, направленных на овладение рынком и получение необходимой прибыли.

1.2 Задачи дисциплины

- изучение понятийно-категориального аппарата в области инструментов планирования, необходимых для построения эффективной стратегии предприятия;
- формирование представлений о современных проблемах стратегического анализа в различных контекстах и путях их решения;
- освоение современных методов построения стратегии предприятия;
- формирование навыков и умений, необходимых для построения стратегии предприятия и принятия соответствующих решений.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегическое планирование и анализ» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Курс опирается на общеэкономические и управленческие дисциплины – «Бизнес-модели и стратегическое управление», «Современные теории и практики управления», «Теория и практика межкультурной коммуникации в профессиональной сфере», «Организация предпринимательской деятельности и бизнес-планирование». Знания, полученные в процессе освоения дисциплины, послужат базой для изучения дисциплин «Финансово-экономическое обеспечение проектного менеджмента», «Теория процессного управления», «Системный анализ и принятие решений».

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций: ИПК-3.1; ИПК-3.2; ИПК-4.1; ИПК-4.3; ИПК-4.4

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ПК-1 Способен проектировать и внедрять системы процессного управления организации	
ИПК-3.2. Разрабатывает системы процессного управления организации	<i>Знает</i> методы принятия управленческих решений <i>Умеет</i> анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты <i>Согласовывает</i> методологической документации и локальных нормативных актов с заинтересованными сторонами
ИПК-3.1. Анализирует системы процессного управления организации для целей ее проектирования, совершенствования и внедрения	<i>Знает</i> системный и ситуационный подходы как основы разработки и реализации системы процессного управления организацией.
ПК-4 Способен проектировать и трансформировать процессную архитектуру организации	
ИПК-4.1. Анализирует процессную архитектуру организации	<i>Умеет</i> анализировать влияние внешней среды на функционирование процессной архитектуры организации
ИПК-4.3. Планирует внедрение изменений и оценивает влияние трансформации на процессную архитектуру организации	<i>Владеет</i> навыками планирования внедрения изменений и оценки влияния трансформации на процессную архитектуру организации на основе анализа факторов конкурентного преимущества.
ИПК-4.4. Разрабатывает методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	<i>Знает</i> методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации, используемые при сценарном бизнес-планировании стратегий различных отраслей.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины «Стратегическое планирование и анализ»

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)
			С
Контактная работа, в том числе:		108	108
Аудиторные занятия (всего):		12	12
Занятия лекционного типа		4	4
Лабораторные занятия		-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		8	8
Иная контактная работа:		4	4
Контроль самостоятельной работы (КСР)		3,8	3,8
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2
Самостоятельная работа, в том числе:		92	92
<i>Проработка учебного (теоретического) материала</i>		36	36
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)</i>		34	34
<i>Решение кейсов</i>		18	16
Подготовка к текущему контролю		4	6
Контроль:			
Подготовка к зачету			
Общая трудоемкость	час.	108	108
	в том числе контактная работа	12.2	12.2
	зач. ед	3	3

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины. Разделы (темы) дисциплины, изучаемые на 2 курсе (*заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Раздел 1. Теоретические основы современного стратегического анализа	27	1	2		24
2.	Раздел 2. Современный стратегический анализ внешней среды организации	25	1	2		22
3.	Раздел 3. Методы стратегического конкурентного анализа организации	27	1	2		24
4.	Раздел 4. Оценка и бизнес-планирование действующей стратегии организации	25	1	2		22
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	104	4	8		92
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	3,8				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю	4				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Раздел 1. Теоретические основы современного стратегического анализа	1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа 1.2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа	<i>Контрольные вопросы</i>
2.	Раздел 2. Современный стратегический анализ внешней среды организации	2.1. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации. 2.2. Стратегический конкурентный анализ.	<i>Контрольные вопросы</i>
3.	Раздел 3. Методы стратегического конкурентного анализа организации	3.1. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации 3.2. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации. 3.3. Методы портфельного анализа	<i>Контрольные вопросы</i>
4.	Раздел 4. Оценка и бизнес-планирование действующей стратегии организации	4.1. Оценка действующей стратегии организации. 4.2. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях. 4.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей.	<i>Контрольные вопросы</i>

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Раздел 1. Теоретические основы современного стратегического анализа	1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа 1.2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа	<i>Ситуационное задание Доклад - презентация</i>
2.	Раздел 2. Современный стратегический анализ внешней среды организации	2.1. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации. 2.2. Стратегический конкурентный анализ.	<i>Доклад - презентация Эссе</i>
3.	Раздел 3. Методы стратегического конкурентного анализа организации	3.1. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации 3.2. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации. 3.3. Методы портфельного анализа	<i>Доклад - презентация Эссе</i>
4.	Раздел 4. Оценка и бизнес-планирование действующей стратегии организации	4.1. Оценка действующей стратегии организации. 4.2. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях. 4.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей.	<i>Доклад - презентация</i>

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Не предусмотрено

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, докладов-презентаций.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

		факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения: – в печатной форме увеличенным шрифтом, – в форме электронного документа, – в форме аудиофайла, – в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха: – в печатной форме, – в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: – в печатной форме, – в форме электронного документа, – в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля) «Стратегическое планирование и анализ»

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, проблемное обучение, модульная технология, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, анализа педагогических задач, педагогического эксперимента, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

5. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины *«название дисциплины»*.

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме *тестовых заданий, доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, ролевой игры, ситуационных задач (указать иное)* и **промежуточной аттестации** в форме *вопросов и заданий (указать иное)* к экзамену (дифференцированному зачету, зачету).

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-3.1. Разрабатывает системы процессного управления организации	Сформировано знание методики разработки системного и ситуационного подходов как основы разработки и реализации системы процессного управления организацией.	Контрольные вопросы Доклад -презентация Ситуационное задание	Вопрос на зачете: 1-3;14-18; 31-33; 46-48
2	ИПК-4.1. Анализирует процессную архитектуру организации	Сформировано умение анализировать влияние внешней среды на функционирование процессной архитектуры организации	Контрольные вопросы Доклад -презентация	Вопрос на зачете :4-6; 19-22; 30; 35-37; 45; 49-52
3	ИПК-4.3 Планирует внедрение изменений и оценивает влияние трансформации на процессную архитектуру организации	Сформировано владение навыками планирования внедрения изменений и оценки влияние трансформации на процессную архитектуру организации на основе анализа факторов конкурентного преимущества.	Контрольные вопросы Доклад -презентация Эссе	Вопрос на зачете: 8-10; 23-25; 38-40; 53-55; 58-59
4	ИПК-4.4. Разрабатывает методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	Сформировано знание методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации, используемые при сценарном бизнес-планировании стратегий различных отраслей.	Контрольные вопросы Доклад -презентация Эссе	Вопрос на зачете: 11-13; 26-29; 41-44; 56-57

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерный перечень вопросов и заданий по дисциплине «Стратегическое планирование и анализ»

Контрольные вопросы

Раздел 1. Теоретические основы современного стратегического анализа

Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

1. Охарактеризуйте теоретические подходы к понятию стратегического управления.
2. Определите уровни стратегического экономического анализа в зависимости от уровней управления.
3. Раскройте сущность теоретических подходов к классификации видов стратегического анализа.

Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа

1. Раскройте сущность понятия системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе.

2. Назовите основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования.

3. Выявите особенности методологии ситуационного подхода в управлении.

Раздел 2. Современный стратегический анализ внешней среды организации

Тема 2.1. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

1. Раскройте сущность понятия организационного окружения как объекта стратегического анализа.

2. Обоснуйте применение модели PEST-анализа как инструмента стратегического макроэкономического анализа окружающей среды организации.

3. Оцените уровень конкуренции в отрасли в зависимости от основных конкурентных сил в соответствии с моделью анализа конкуренции М. Портера.

Тема 2.2. Стратегический конкурентный анализ

1. Раскройте сущность, методы и направления управленческого анализа в системе современного стратегического анализа внутренней среды организации.

2. Обоснуйте сущность SWOT-анализа как метода управленческого анализа стратегического потенциала организации и практика его применения.

3. Назовите преимущества использования методики SNW-анализа предприятия для исследования внутренней среды организации.

Раздел 3. Методы стратегического конкурентного анализа организации

Тема 3.1. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

1. Охарактеризуйте методические подходы к оценке стратегического потенциала организации.

2. Опишите принцип построения модели цепочки затрат (ценностей) М. Портера и ее применение для анализа уровня конкурентности отрасли и конкурирующих организаций.

3. Приведите пример использования диаграммы Омаэ для анализа рыночных возможностей организации.

Тема 3.2. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации

1. Приведите классификацию ресурсов предприятия в системе анализа конкурентных преимуществ.

2. Раскройте сущность понятия конкурентных преимуществ организации и приведите их классификацию.

3. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа, его цель и виды разрывов между поставками сырья и продажами.

Тема 3.3. Методы портфельного анализа

1. Раскройте принципы построения матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) как метода портфельного анализа

2. Охарактеризуйте методику построения матрицы портфельного анализа McKinsey и ее отличие от матрицы БКГ и Ансоффа.

3. Раскройте сущность применения концепции стратегического управления SHELL/DPM.

Раздел 4. Оценка и бизнес-планирование действующей стратегии организации

Тема 4.1. Оценка действующей стратегии организации

1. Приведите классификацию факторов эффективности действующей стратегии, определите цель анализа и назовите основные этапы анализа соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям.

2. Раскройте систему показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации и дайте характеристику используемым методам ее анализа.

3. Как провести исследование прочности конкурентной позиции организации?

4. Обоснуйте методические подходы к выявлению стратегических проблем организации.

Тема 4.2 Организация процесса стратегического анализа на предприятиях

1. Охарактеризуйте информационную систему стратегического анализа.

2. Каковы основные виды информации и их источники для стратегического анализа?

3. Каковы основные требования к информации и её стратегическому анализу?

Тема 4.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

1. Как провести анализ стратегии предприятий зрелых отраслей и выявить источники их конкурентных преимуществ

2. Как провести анализ стратегии предприятий отрасли, переживающие спад, и выявить их стратегические проблемы и преимущества.

3. Охарактеризуйте типологии конкурентных стратегий по Ф. Котлеру

Ситуационное задание

Ситуация к теме «Цели и задачи современного стратегического анализа»

Описание ситуации. Ознакомьтесь с исходными данными работы фитнес клуба ООО «MyFit». Объем рынка фитнес-услуг в настоящее время достаточно велик как в крупных городах, так и в средних. До 1,5-2% населения пользуются ими. При этом насыщенность рынка еще не достигнута. Элитный сегмент в Донецке, к примеру, занят только на 80%, а более демократичный — и того менее. ООО «MyFit» это клуб эконом класса – более демократичная ценовая политика, ориентация на среднего клиента, на студентов и учащихся. Такая политика предполагает политику скидок и бонусов при достаточно низких затратах на организацию рабочего пространства. Вид продукции или услуги: предоставление фитнес услуг (тренажерный зал, бассейн, групповые программы, персональные тренировки, фитнес бар). Кроме того, при любой целевой аудитории и ценовой политике, должны существовать особые постоянные наборы услуг, являющиеся стандартными: разовая возможность самостоятельных тренировок; тренировки по абонементу, носящие систематический характер; Разовые тренировки под наблюдением тренера; различные программы: аэробика, йога, степ, шейпинг и др. Данная программа-минимум характерна для всех типов фитнес-клубов, однако, при возможности можно расширить и ассортимент предоставляемых услуг, добавив ко всему прочему: сауну; спа и массаж; солярий; бар или кафе со специальным питанием; салон красоты или услуги маникюра, педикюра, парикмахера.

Конечные потребители услуг: клиенты со средним и высоким доходом (возраст потребителей услуг не ограничен). Поставщики и основные виды сырья: постоянными поставщиками материалов, продуктов питания для бара и пр. будут являться оптовые и розничные предприятия города. Ответственность за закупки будет возложена на директора – учредителя бизнеса, часть необходимых материалов будет доставляться поставщиками за их счет. Поставщики спортивного питания, воды и т.д. для фитнес-бара – Магазин спортивного питания Protein Shark, BodyFactor, ООО «ШАНИ», ООО «ТД «Виола». Оборудование, мебель и техника для фитнес-клуба заказываются в специализированных спортивных, мебельных и компьютерных оптовых компаниях. Около 50% приобретаемого оборудования – производства РФ. Ремонт помещения фитнес-клуба будет выполнять специализированная строительная компания. Поставщики спорт. оборудования - ООО "Завод спортивного оборудования Динамика", ООО "РР -СПОРТ"

Контрольные вопросы:

1. Приведите перечень факторов, влияющих на деятельность фитнес-клуба.

2. Сформулируйте миссию организации, ее цели и дайте рекомендации по выбору типа стратегии развития. При формулировке миссии организации следует воспользоваться информацией (шаблон для разработки миссии компании, требования к формулировке миссии, примерами) и образцом заполнения по ссылке «Современный подход к миссии в компании. Powerbranding»

Темы докладов-презентаций

Раздел 1. Теоретические основы современного стратегического анализа

Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

- Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа
1. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
 2. Принятие стратегических решений на основе альфа-критерия решения Гурвица, критерия решения Вальда, Лапласа, Сэйвиджа.
 3. Риски и условия реализации стратегии лидерства по издержкам.
 4. Риски и условия реализации стратегии широкой дифференциации.
 5. Риски и условия реализации стратегии оптимальных издержек.
 6. Риски и условия реализации сфокусированных стратегий.
 7. Применение матрицы H.L. Ansoff.
 8. Применение матрицы M. Porter.
 9. Применение модели «7S» McKinsey.
- Раздел 2. Современный стратегический анализ внешней среды организации
- Тема 2.1. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации
- Тема 2.2. Стратегический конкурентный анализ
1. Применение модели ADL/LC. 2. Применение модели BCG.
 3. Применение модели C.H. Hofer/D.E. Schendel.
 4. Применение модели GE/McKinsey.
 5. Применение модели Shell/DPM.
 6. Применение модели пяти сил М. Портера.
- Раздел 3. Методы стратегического конкурентного анализа организации
- Тема 3.1. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации
- Тема 3.2. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации
- Тема 3.3. Методы портфельного анализа 1
1. Применение PEST-анализа и его разновидностей.
 2. Применение PIMS-анализа.
 3. Применение SWOT-анализа.
 4. Корпоративные (портфельные) стратегии.
 5. Функциональные стратегии.
 6. Модели поведения организации.
 7. Организационные стратегии.
- Раздел 4. Оценка и бизнес-планирование действующей стратегии организации
- Тема 4.1. Оценка действующей стратегии организации
- Тема 4.2. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях
- Тема 4.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей
1. Классификация стратегий конкуренции по М. Портеру.
 2. Стратегии вертикальной интеграции.
 3. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг.
 4. Наступательные и оборонительные стратегии.
 5. Стратегия первопроходца.
 6. Internet-стратегии для традиционного бизнеса и ключевые факторы успеха в электронной коммерции.
 7. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли.
 8. Стратегия диверсификации.
 9. Стратегии роста и сокращения. 10. Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация.

Темы Эссе

1. Разработка конкурентной стратегии организации.
2. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии организации.
3. Разработка и реализация стратегии на предприятии.
4. SWOT-анализ: роль и место в стратегическом анализе.

5. Принципы проведения анализа конкуренции с использованием модели М. Портера.
6. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития.
7. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития.
8. Методология и организация стратегического анализа.
9. Методы стратегического анализа при разработке стратегии развития.
10. Оценка нестабильности внешней среды с помощью современных методов анализа.
11. Особенности и организация процесса (этапы) стратегического анализа.
12. Стратегический анализ внешней среды организации.
13. Стратегический анализ внутренней среды организации.
14. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.
15. Анализ конкурентного преимущества организации.
16. Прогнозирование внешней среды организации.
17. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и уровня конкуренции в ней.
18. Анализ факторов, формирующих стратегию организации.
19. Сравнительный анализ разных стратегий организаций в рамках отрасли.
20. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.
21. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
22. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
23. Информационные технологии для современного стратегического анализа.
24. Условия организации современного стратегического анализа и оценка его эффективности.

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен/зачет)

1. Характеристика теоретических подходов к понятию стратегического управления.
2. Уровни стратегического экономического анализа в зависимости от уровней управления.
3. Теоретические подходы к классификации видов стратегического анализа.
4. Методологические основы инструментария стратегического анализа, его методы и технологии.
5. Характеристика этапов проведения современного стратегического анализа.
6. Подходы к классификации методов и моделей стратегического анализа.
7. Цели и задачи современного стратегического анализа.
8. Влияние характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа.
9. Понятие системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе.
10. Основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования.
11. Особенности методологии ситуационного подхода в управлении.
12. Ситуационный анализ как основа ситуационного подхода в управлении организацией, его составляющие и инструменты.
13. Формирование информационной базы стратегического анализа.
14. Понятие организационного окружения как объекта стратегического анализа.
15. Применение модели PEST-анализа как инструмента стратегического макроэкономического анализа окружающей среды организации.
16. Стадии, цели и основные показатели отраслевого анализа.
17. Анализ уровня конкуренции в отрасли в зависимости от основных конкурентных сил в соответствии с моделью анализа конкуренции М. Портера.
18. Определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли, понятие и характеристика корневых компетенций и формирование отраслевой матрицы.
19. Классификация факторов при анализе стратегических групп конкурентов.

20. Характеристика стратегических групп конкурентов и этапы построения позиционной карты конкурентов.
21. Классификация источников информации о конкурентах и цели сбора данных для формирования компонентов анализа конкурентов.
22. Матрица SPACE как метод анализа компании для определения конкурентного стратегического положения организации в отрасли.
23. Основные направления анализа потребителей, признаки и критерии их сегментации согласно матрицы SPACE-анализа.
24. Критерии, определяющие качество покупателей со стратегической точки зрения и основные пути расширения выбора покупателей по матрице SPACE -анализа.
25. Сущность, методы и направления управленческого анализа в системе современного стратегического анализа внутренней среды организации.
26. Сущность SWOT-анализа как метода управленческого анализа стратегического потенциала организации.
27. Практика применения различных форм проведения SWOT-анализа и разработка стратегического плана мероприятий для организации.
28. Методика SNW-анализа предприятия для исследования его внутренней среды.
29. Применение модели 7-S Мак-Кинси с целью выявления проблем, связанных с развитием организации.
30. Методические подходы к оценке стратегического потенциала организации.
31. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера и ее применение для анализа уровня конкурентоспособности отрасли и конкурирующих организаций.
32. Сущность бенчмаркинга как метода современного стратегического анализа.
33. Использование диаграмма Омаэ для анализа рыночных возможностей организации.
34. Классификация ресурсов предприятия в системе анализа конкурентных преимуществ.
35. Понятие конкурентных преимуществ организации и их классификация.
36. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа, его цель и виды разрывов между поставками сырья и продажами.
37. Что такое портфель предприятия, или корпоративный портфель?
38. Цель, процесс, преимущества и недостатки портфельного анализа деятельности диверсифицированных организаций.
39. Построение матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) как метода портфельного анализа.
40. Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey и ее отличие от матрицы БКГ и Ансоффа.
41. Сущность применения концепции стратегического управления SHELL/DPM для анализа развития текущей отраслевой ситуации.
42. Классификация факторов эффективности действующей стратегии, и основные этапы проведения анализа в соответствии с имеющимися внутренними ресурсами, внешними рыночными условиями и конкурентными возможностями.
43. Система показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации, характеристика используемых методов ее анализа.
44. Исследование прочности конкурентной позиции организации.
45. Характеристика методических подходов к выявлению стратегических проблем организации.
46. Характеристика системы информационного обеспечения процесса стратегического анализа.
47. Состав и содержание информационной базы стратегического анализа в зависимости от целей стратегического анализа и применяемых методов.
48. Основные этапы построения экономико-математической модели стратегического анализа.
49. Характеристика основных эффективных экономико-математических методов современного стратегического анализа.

50. Анализ стратегии предприятий зрелых отраслей и выявление источников их конкурентных преимуществ.
51. Анализ стратегии предприятий отрасли, переживающие спад, и выявление их стратегических проблем и преимуществ.
52. Характеристика типологии конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.
53. Сущность сценарного подхода для разработки стратегии организации.
54. Использование метода «стратегических бесед» (strategic conversations) как форма превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию, выбор форм проведения бесед и критерии их эффективности.
55. Методические подходы к проведению сценарного планирования стратегии развития организации.
56. Обеспечение эффективности сценарного планирования как инструмента стратегического управления организации на основе трехуровневой системы сценариев.
57. Принципы и критерии выбора источников информации современного стратегического анализа с учетом ориентации на свойства имеющегося информационного обеспечения.
58. Оценка источников информации для проведения эффективного стратегического анализа.
59. Оценка эффективности использования методов стратегического анализа.

Критерии оценивания результатов обучения

	Оценка	Критерии оценивания по экзамену (зачету)
Зачтено	Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» (зачтено) заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
	Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» (зачтено) заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
	Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» (зачтено) заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Не зачтено	Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» (не зачтено) заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения: – в печатной форме увеличенным шрифтом, – в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха: – в печатной форме, – в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: – в печатной форме, – в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Ополченова, Е. В. Современный стратегический анализ: учебное пособие: [16+] / Е. В. Ополченова; Российская международная академия туризма. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университетская книга, 2016. – 112 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575004> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-98699-187-0. – Текст: электронный.

2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Текст: электронный.

3. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление: учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. – 289 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776> – ISBN 978-5-7410-1642-8. – Текст: электронный.

5.2. Периодическая литература

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
2. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
3. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
4. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
5. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>
3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>);
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
10. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
11. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
12. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
13. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;

14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

- Общие рекомендации по самостоятельной работе обучающихся;
- Методические рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям;
- Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим/лабораторным) занятиям.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

<p>обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)</p>	<p>Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)</p>	
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)</p>	<p>Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>