

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тверской государственный технический университет»
(ТвГТУ)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор
по учебной работе
_____ Э.Ю. Майкова
« ____ » _____ 2021г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины обязательной части
Блока 1 «Дисциплины (модули)»
«Современный стратегический анализ»

Направление подготовки магистров – 38.04.01 Экономика
Направленность (профиль) – Экономика фирмы.
Типы задач профессиональной деятельности: организационно-
управленческий.

Форма обучения – очная и очно-заочная

Факультет управления и социальных коммуникаций
Кафедра «Менеджмент»

Тверь 2021

Рабочая программа дисциплины соответствует ОХОП подготовки магистров в части требований к результатам обучения по дисциплине и учебному плану.

Разработчик программы: к.э.н., доцент.

О.П. Разинькова

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент»
« ____ » _____ 2021г., протокол № ____.

Заведующий кафедрой

О.П. Разинькова

Согласовано
Начальник учебно-методического
отдела УМУ

Д.А. Барчуков

Начальник отдела
комплектования
зональной научной библиотеки

О.Ф. Жмыхова

1. Цели и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» сформировать у магистра менеджмента целостную систему мышления, знаний и умений в области современного стратегического анализа.

Задачами дисциплины являются: обучение правилам составления, оформления и использования методики стратегического анализа предприятий различных форм собственности, привитие навыков ее использования для обеспечения устойчивости предприятия в условиях рыночной экономики.

2. Место дисциплины в образовательной программе

Дисциплина относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания, полученные магистрантом на предыдущем уровне высшего образования, а также дисциплин «Актуальные проблемы современного менеджмента», «Актуальные проблемы экономической науки и управления фирмой», «Анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит на предприятии», «Стандарты, концепции и системы управления качеством», «Экономика организации» и др.

Приобретенные знания в рамках дисциплины необходимы для формирования наряду с другими изучаемыми дисциплинами целостного представления о направлении «Экономика», а также при написании магистерской диссертации.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

3.1. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция, закрепленная за дисциплиной в ОХОП:

ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.

Индикаторы компетенций, закрепленных за дисциплиной в ОХОП:

ИОПК-4.2. Оценивает экономическую эффективность, а также социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений.

ИОПК-4.3. Обеспечивает реализацию принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамической среды.

ИОПК-4.2.

Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций

Знать:

31. Принципы оценки экономической эффективности, а также социальной значимости принимаемых организационно-управленческих решений с использованием инструментов современного стратегического анализа

Уметь:

У1. оценить экономическую эффективность, а также социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений с использованием инструментов современного стратегического анализа

ИОПК-4.3.

Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций

Знать:

31. Принципы обеспечения реализации принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамической среды с использованием инструментов современного стратегического анализа

Уметь:

У1. обеспечить реализацию принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамической среды с использованием инструментов современного стратегического анализа

3.2. Технологии, обеспечивающие формирования компетенций

Проведение лекционных, практических работ и курсовой проект.

4. Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 1а. Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной работы

Вид учебной работы	Зачётных единиц	Академические часы
Общая трудоёмкость дисциплины	4	144
Аудиторные занятия (всего)		39
в том числе:		
Лекции		13
Практические занятия (ПЗ)		26
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
Самостоятельная работа обучающихся (всего)		69 + 36 (экз.)
в том числе:		
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		50
Расчетно-графические работы		не предусмотрены
Другие виды самостоятельной работы: - подготовка к практическим работам и к их защите		15
Контроль текущий и промежуточный (балльно-рейтинговый, зачет)		4 + 36 (экз.)
Практическая подготовка при реализации дисциплины (всего)		0

ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 1б. Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной работы

Вид учебной работы	Зачётных единиц	Академические часы
Общая трудоёмкость дисциплины	4	144
Аудиторные занятия (всего)		38
в том числе:		
Лекции		10
Практические занятия (ПЗ)		28
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
Самостоятельная работа обучающихся (всего)		70 + 36 (экз.)
в том числе:		
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		50
Расчетно-графические работы		не предусмотрены
Другие виды самостоятельной работы: - подготовка к практическим работам и к их защите		16
Контроль текущий и промежуточный (бально-рейтинговый, зачет)		4 + 36 (экз.)
Практическая подготовка при реализации дисциплины (всего)		0

5. Структура и содержание дисциплины

5.1. Структура дисциплины

ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 2а. Модули дисциплины, трудоемкость в часах и виды учебной работы

Наименование модуля	Труд-ть	Лекции	Практич. занятия	Лаб. работы	Сам. работа
1. Стратегический анализ в деятельности фирмы	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)
2. Анализ потребителя	12	1,5	2,5	—	5 + 3 (экз.)
3. Анализ конкурентов	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)
4. Анализ рынка	12	1,5	2,5	—	5 + 3 (экз.)
5. Генерирование сценариев	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)
6. Анализ ресурсов	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
7. Отбор корпоративных стратегий через анализ портфеля бизнесов	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)
8. Организационная структура	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
9. Организационная культура	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)
10. Конкурентные стратегии	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)
11. Конкурентные тактики	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)

Наименование модуля	Труд-ть	Лекции	Практич. занятия	Лаб. работы	Сам. работа
12. Интегральный анализ и достижение «стратегической готовности»	12	1	2	—	6 + 3 (экз.)
Всего на дисциплину	144	13	26	—	69 + 36 (экз.)

ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 2б. Модули дисциплины, трудоемкость в часах и виды учебной работы

Наименование модуля	Труд-ть	Лекции	Практич. занятия	Лаб. работы	Сам. работа
1. Стратегический анализ в деятельности фирмы	12	0,5	2	—	6,5 + 3 (экз.)
2. Анализ потребителя	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
3. Анализ конкурентов	12	0,5	2	—	6,5 + 3 (экз.)
4. Анализ рынка	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
5. Генерирование сценариев	12	0,5	2	—	6,5 + 3 (экз.)
6. Анализ ресурсов	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
7. Отбор корпоративных стратегий через анализ портфеля бизнесов	12	0,5	2	—	6,5 + 3 (экз.)
8. Организационная структура	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
9. Организационная культура	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
10. Конкурентные стратегии	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
11. Конкурентные тактики	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
12. Интегральный анализ и достижение «стратегической готовности»	12	1	2,5	—	5,5 + 3 (экз.)
Всего на дисциплину	144	10	28	—	70 + 36 (экз.)

5.2. Содержание дисциплины

МОДУЛЬ 1 «Стратегический анализ в деятельности фирмы»

Стратегические решения. Критерии стратегических решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Структура стратегического анализа. Внешний анализ. Внутренний анализ. Идентификация и отбор стратегий. Выбор стратегических альтернатив и конкурентных тактик. Организация стратегического анализа. Место стратегического анализа в управлении фирмой. Построение группы стратегического планирования. Использование внутренних и внешних консультантов.

МОДУЛЬ 2 «Анализ потребителя»

Сегментация. Установление сегмента спроса. «Ценность товара». Кривая спроса. Матрица потребителя: соотношение цены и ценности товара. Алгоритм оценки цены. Алгоритм оценки ценности товара. Мотивация

потребителя. Структура мотивации потребителя. Анализ мотивации потребителя. Идентификация «непокрытых» потребностей. Классификация непокрытых потребностей. Использование «продвинутых пользователей» для идентификации непокрытых потребностей. Принципы прикладных исследований потребительского поведения и предпочтений.

МОДУЛЬ 3 «Анализ конкурентов»

Определение конкурентов. Конкуренты с точки зрения потребителей. Определение конкурентов с помощью анализа стратегических групп. Потенциальные конкуренты. Идентификация сил и слабостей конкурентов. Оценка удельных издержек фирмы. Построение матрицы производителя: анализ «цепочки ценностей», идентификация ключевых компетенции, ранжирование ключевых компетенции. Варианты стратегических траекторий в матрице производителя. Получение информации о конкурентах. Источники информации о конкурентах.

МОДУЛЬ 4 «Анализ рынка»

Размер рынка. Текущий и потенциальный размер рынка. Потенциальный рынок с точки зрения потребителя. Жизненный цикл рынка. Структура рынка. Модель «7 сил». Степень международной открытости отрасли: локальные, мульти-локальные и глобальные отрасли. Фрагментированные и консолидированные отрасли, стратегические группы. Общие стратегические типы фирм отрасли: консерваторы, аналитики, инноваторы, пионеры. Ключевые факторы. Определение ключевых факторов. Степень привлекательности рынка. Риски привлекательных рынков.

МОДУЛЬ 5 «Генерирование сценариев»

Анализ макросреды. Политическое, экономическое, социокультурное, технологическое окружение фирмы. Понятие ламинарного, турбулентного и гипер-турбулентного окружения. Основные правила поведения фирмы в гипер-турбулентном окружении. Важнейшие факторы — и характеристики макросреды применительно к российским компаниям. ПЭСТ анализ. Техника сценарного планирования. Прогнозирование изменений — подход «ДаНо». Построение матриц перекрестного воздействия. Идентификация сценариев. Оценка вероятности сценариев. Выбор критериев приемлемости сценария.

МОДУЛЬ 6 «Анализ ресурсов»

Состав ресурсов для стратегического развития. Приращение стратегических компетенции как основа оценки ресурсов для стратегического развития. Финансовые, технологические и человеческие ресурсы. Ресурсы, системы, ноу-хау и их миграция. Финансовые ресурсы. Оценка финансового положения фирмы — концепция акционерной стоимости и экономической добавленной стоимости. Краткосрочные финансовые показатели — рентабельности и финансовая устойчивость. «Индекс допустимого роста» как показатель необходимости использования внешних финансовых ресурсов. Доступность и цена финансовых ресурсов. Операции фирмы. Набор технологий фирмы. Виды технологий. Производство товаров и услуг. Гибкость производства. Набор базовых,

продуктовых и процессных исследований и разработок. Инкрементальная, резервная и замещающая технологии. Циклы продукта и технологий.

Человеческий капитал. Состав и качество рабочей силы. Условия труда и степень удовлетворенности трудом. Гибкость использования рабочей силы и трудовая мобильность. Текучесть рабочей силы. Уровень организованности рабочей силы. Способы и традиции управления персоналом. Уровень социальной напряженности и конфликтности на фирме.

МОДУЛЬ 7 «Отбор корпоративных стратегий через анализ портфеля бизнесов»

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) — рост/доля. Смысл модели. Допущения и ограничения. Применение модели. Матрица хозяйственного портфеля МакКинзи / Дженерал Электрик — привлекательность / конкурентоспособность. Смысл модели. Допущения и ограничения. Применение модели. Матрица Артур Д. Литтл этап жизненного цикла / конкурентоспособность. Смысл модели. Допущения и ограничения. Применение модели. Кубическая модель бизнесов. Смысл модели. Допущения и ограничения. Применение модели.

МОДУЛЬ 8 «Организационная структура»

Базовая модель анализа структуры (модель Г. Минцберга). Типы — организационных структур: простая, функциональная, дивизиональная, конгломеративная, матричная, машинная и профессиональная бюрократии, адхократия.

Модель жизненного цикла организации: рождение, рост, зрелость, упадок, смерть. Типичные стратегии и структуры на отдельных этапах жизненного цикла. Модель Бартона-Обела в оценке приемлемости организационных структур для реализации стратегий.

МОДУЛЬ 9 «Организационная культура»

Корпоративная культура. Понятие корпоративной культуры. Патологии корпоративной культуры. Методы и формы преобразования корпоративной культуры при реализации стратегий. Лидерство. Понятие стратегического лидерства. Типы стратегического лидерства. Уровень анализа информации при принятии стратегических решений. Предвидящие (проактивные) и запаздывающие (реактивные) решения. Временной горизонт руководства фирмы. Стиль принятия решений.

МОДУЛЬ 10 «Конкурентные стратегии»

Основные конкурентные стратегии. Модель «общих стратегий» М. Портера. Фокусирование на издержках и лидерство за счет минимизации издержек. Фокусированная и общая дифференциация. «Предпринимательская» конкурентная стратегия. «Эталонные» корпоративные стратегии. Основные типы «эталонных» корпоративных стратегий: стратегии роста, стратегии стабильности, стратегии отхода. Стратегические альянсы. Понятие о кооперационной стратегии. Мотивация образования альянсов. Выбор партнера для стратегического альянса.

Матрица культурной/стратегической совместимости. Основные типы стратегических альянсов. Стратегии на враждебных рынках.

МОДУЛЬ 11 «Конкурентные тактики»

Понятие о конкурентной тактике. Определение конкурентной тактики. Технологический цикл, маркетинговый цикл и временной горизонт конкурентной тактики. Наступательные и оборонительные тактики.

МОДУЛЬ 12 «Интегральный анализ и достижение „стратегической готовности“»

Формальный стратегический анализ и стратегическое видение. Понятие стратегического видения. Источники стратегического видения. Стратегическое видение и трансформационное лидерство. Стратегическое видение и стратегический анализ. Достижение «стратегической готовности». Методы «разморозки» компании. Роли руководителей. Использование неформальных лидеров в качестве «агентов изменений». Этапы организационного обучения: одноконтурное, двухконтурное и многоконтурное обучение.

5.3. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

5.4. Практические занятия

ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 3а. Тематика, форма практических занятий (ПЗ) и их трудоемкость

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоем- кость, ч
Модуль 1 Цель: изучение основ стратегического анализа в деятельности фирмы	1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	2
Модуль 2 Цель: изучение методик анализа потребителя	1. Методики анализа потребителей. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	2,5
Модуль 3 Цель: изучение методик анализа конкурентов	1. Методики анализа конкурентов. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	2
Модуль 4 Цель: изучение методик анализа рынка	1. Методики анализа рынка. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
Модуль 5 Цель: генерирование сценариев	1. Генерирование сценариев. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
Модуль 6 Цель: изучение методики анализа ресурсов	1. Анализ ресурсов. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
Модуль 7 Цель: изучение методики отбора корпоративных стратегий через анализ портфеля бизнесов	1. Отбор корпоративных стратегий через анализ портфеля бизнесов. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
Модуль 8	1. Модели организационных структур	2,5

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоем- кость, ч
Цель: изучение моделей организационных структур	2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	
Модуль 9 Цель: изучение особенностей организационной культуры	1. Формирование организационной культуры. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
Модуль 10 Цель: изучение конкурентных стратегий	1. Конкурентные стратегии. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
Модуль 11 Цель: изучение конкурентных тактик	1. Конкурентные тактики. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
Модуль 12 Цель: изучение методики интегрального анализа и оценки уровня «стратегической готовности»	1. Интегральный анализ и оценка уровня «стратегической готовности». 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2

ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 3б. Тематика, форма практических занятий (ПЗ) и их трудоемкость

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоем- кость, ч
Модуль 1 Цель: изучение основ стратегического анализа в деятельности фирмы	1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	2
Модуль 2 Цель: изучение методик анализа потребителя	1. Методики анализа потребителей. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	2,5
Модуль 3 Цель: изучение методик анализа конкурентов	1. Методики анализа конкурентов. 2. Заслушивание и обсуждение рефератов	2
Модуль 4 Цель: изучение методик анализа рынка	1. Методики анализа рынка. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
Модуль 5 Цель: генерирование сценариев	1. Генерирование сценариев. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
Модуль 6 Цель: изучение методики анализа ресурсов	1. Анализ ресурсов. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
Модуль 7 Цель: изучение методики отбора корпоративных стратегий через анализ портфеля бизнесов	1. Отбор корпоративных стратегий через анализ портфеля бизнесов. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
Модуль 8 Цель: изучение моделей организационных структур	1. Модели организационных структур 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
Модуль 9 Цель: изучение особенностей организационной культуры	1. Формирование организационной культуры. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
Модуль 10 Цель: изучение конкурентных стратегий	1. Конкурентные стратегии. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоем- кость, ч
Модуль 11 Цель: изучение конкурентных тактик	1. Конкурентные тактики. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
Модуль 12 Цель: изучение методики интегрального анализа и оценки уровня «стратегической готовности»	1. Интегральный анализ и оценка уровня «стратегической готовности». 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5

6. Самостоятельная работа обучающихся и текущий контроль успеваемости

6.1. Цели самостоятельной работы

Формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску источников, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

6.2. Организация и содержание самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем курса по заданию преподавателя по рекомендуемым им источникам, в подготовке к практическим занятиям, текущему контролю успеваемости, курсовому проекту, зачету.

Предусмотрено 13 практических занятий, которые защищаются посредством тестирования или устного опроса (по желанию обучающегося). Максимальная оценка за выполненную работу — 10 баллов.

Выполнение всех практических работ обязательно. В случае невыполнения практической работы по уважительной причине студент имеет право выполнить письменный реферат по согласованной с преподавателем теме модуля, по которому пропущена практическая работа.

Возможная тематическая направленность реферативной работы для каждого учебно-образовательного модуля представлена в таблице 4.

Таблица 4. Темы реферата

№ п/п	Модуль	Возможная тематика самостоятельной реферативной работы
1	Модуль 1	Сравнительный анализ конкурентных стратегий для экспортно-ориентированного предприятия
2	Модуль 2	Проблемы адаптации конкурентной стратегии фирмы к условиям внешней среды
		Организационный механизм разработки эффективных стратегий
3	Модуль 3	Анализ конкурентной среды и фирм-конкурентов
		Роль человеческого фактора в разработке и принятии стратегических решений

№ п/п	Модуль	Возможная тематика самостоятельной реферативной работы
		Механизм оценки целесообразности привлечения иностранных инвестиций для развития экспортного потенциала предприятия
4	Модуль 4	Проблемы управления предприятиями с иностранными инвестициями
		Использование российскими предприятиями зарубежного опыта управления проектами
		Организация управления инновационной деятельностью крупных компаний
5	Модуль 5	Стратегии развития для малого и среднего бизнеса
		Количественные методы анализа рыночных тенденций как инструмент разработки стратегии развития предприятия
		Организационно-экономический механизм разработки инвестиционных решений
6	Модуль 6	Стратегические решения в управлении экспортно-импортной деятельностью
		Управление международными проектами
		Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях
7	Модуль 7	Управление межкультурными различиями в современных корпорациях
		Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации
		Особенности управления фирмой в условиях стратегических возмущений
8	Модуль 8	Управление рисками на уровне предприятия
		Антикризисное управление фирмой в различных экономических условиях
		Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости фирмы в кризисных ситуациях
9	Модуль 9	Бизнес-план, маркетинговая программа и внутрифирменный план
		Модель стратегического состояния компании
		Модель пяти сил конкуренции
10	Модуль 10	Глобальные стратегии предпринимательства
		Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки
		Значение организационной культуры для реализации стратегии
11	Модуль 11	Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния
		Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы

№ п/п	Модуль	Возможная тематика самостоятельной реферативной работы
		Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма
12	Модуль 12	Оценка стратегической гибкости
		Модель стратегической информации
		Методы управления спонтанными изменениями

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература по дисциплине

1. Алексеева, Н.В. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / Н.В. Алексеева. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - ЭБС Лань. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - URL: <https://e.lanbook.com/book/163929> . - (ID=154425-0)

2. Грант, Р. Современный стратегический анализ : учебник для слушателей по программе "Мастер делового администрирования" / Р. Грант. - 7-е изд. - СПб. : Питер, 2012. - 537 с. - Текст : непосредственный. - ISBN 978-5-459-00318-5 : 898 р. 20 к. - (ID=88914-2)

3. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов : в составе учебно-методического комплекса / Н.А. Казакова. - 3-е изд. ; доп. и перераб. - Москва : Юрайт, 2023. - (Высшее образование). - Образовательная платформа Юрайт. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - ISBN 978-5-534-11138-5. - URL: <https://urait.ru/bcode/511185> . - (ID=109454-0)

4. Отварухина, Н.С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. - Москва : Юрайт, 2023. - (Высшее образование). - Образовательная платформа Юрайт. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 15.08.2022. - ISBN 978-5-534-14975-3. - URL: <https://urait.ru/bcode/511127> . - (ID=142241-0)

5. Соклакова, И.В. Современный стратегический анализ: теория и практика использования в деятельности российских организаций : монография / И.В. Соклакова, М.С. Санталова. - Москва : Дашков и К, 2021. - ЭБС Лань. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - ISBN 978-5-394-04953-8. - URL: <https://e.lanbook.com/book/228911> . - (ID=154422-0)

7.2. Дополнительная литература по дисциплине

1. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры по экономическим направлениям / Н.А. Казакова. - 3-е изд. ; перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2019. - 468 с. - (Магистр). - Текст : непосредственный. - ISBN 978-5-534-11138-5 : 1122 р. 16 к. - (ID=135418-2)

2. Ковалев, В.А. Современный стратегический анализ : учебник для вузов по напр. подготовки 38.04.02 "Менеджмент" / В.А. Ковалев. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2016. - 287 с. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - Текст : непосредственный. - ISBN 978-5-496-02020-6 : 828 р. 10 к. - (ID=114473-2)

3. Моисеева, Е.Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е.Е. Моисеева. - Красноярск : СибГУ им. академика М.Ф. Решетнёва, 2017. - ЭБС Лань. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - URL: <https://e.lanbook.com/book/147586> . - (ID=154423-0)

4. Приказчикова, Ю.В. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / Ю.В. Приказчикова. - Нижний Новгород : ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2017. - ЭБС Лань. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - URL: <https://e.lanbook.com/book/153154> . - (ID=154426-0)

5. Кораблев, А.И. Современный стратегический анализ : учебное пособие / А.И. Кораблев, И.Н. Иготти. - Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2015. - ЭБС Лань. - Текст : электронный. - Режим доступа: по подписке. - Дата обращения: 07.07.2022. - ISBN 978-5-9239-0768-1. - URL: <https://e.lanbook.com/book/68443> . - (ID=154424-0)

7.3. Методические материалы

1. Оценочные средства промежуточной аттестации в форме экзамена дисциплины «Современный стратегический анализ деятельности предприятия»: для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика. Профиль "Экономика фирмы" : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2017. - (УМК-Э). - Текст : электронный. - Режим доступа: с разрешения преподавателя. - (ID=123010-0)

2. Оценочные средства промежуточной аттестации в форме курсовой работы дисциплины «Современный стратегический анализ деятельности предприятия»: для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика. Профиль "Экономика фирмы" : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2017. - (УМК-КП). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123009> . - (ID=123009-0)

3. Современный стратегический анализ деятельности предприятия : методические указания по выполнению курсовой работы для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика. Профиль "Экономика фирмы" : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-КП). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123011> . - (ID=123011-0)

4. Современный стратегический анализ деятельности предприятия : вопросы для подготовки к зачету для студентов, обучающихся по

направлению 38.04.01 Экономика. Профиль "Экономика фирмы" : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-ДМ). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123008> . - (ID=123008-0)

5. Современный стратегический анализ деятельности предприятия : методические указания по выполнению практических работ для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика. Профиль "Экономика фирмы" : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-П). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123007> . - (ID=123007-0)

6. Современный стратегический анализ деятельности предприятия : тезисы лекций для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика. Профиль "Экономика фирмы" : в составе учебно-методического комплекса / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; разработ. О.П. Разинькова. - Тверь : ТвГТУ, 2016. - (УМК-Л). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123006> . - (ID=123006-0)

7. Учебно-методический комплекс дисциплины обязательной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" "Современный стратегический анализ". Направление подготовки магистров 38.04.01 Экономика. Направленность (профиль): Экономика фирмы : ФГОС 3++ / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; сост. О.П. Разинькова. - 2022. - (УМК). - Текст : электронный. - 0-00. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/115375> . - (ID=115375-1)

7.4. Программное обеспечение по дисциплине

Операционная система Microsoft Windows: лицензии № ICM-176609 и № ICM-176613 (Azure Dev Tools for Teaching).

Microsoft Office 2007 Russian Academic: OPEN No Level: лицензия № 41902814.

7.5. Специализированные базы данных, справочные системы, электронно-библиотечные системы, процессиональные порталы в Интернет

ЭБС и лицензионные ресурсы ТвГТУ размещены:

1. Ресурсы: <https://lib.tstu.tver.ru/header/obr-res>
2. ЭКТвГТУ: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/Web>
3. ЭБС "Лань": <https://e.lanbook.com/>
4. ЭБС "Университетская библиотека онлайн": <https://www.biblioclub.ru/>
5. ЭБС «IPRBooks»: <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Электронная образовательная платформа "Юрайт" (ЭБС «Юрайт»): <https://urait.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLIBRARY: <https://elibrary.ru/>

8. Информационная система "ТЕХНОРМАТИВ". Конфигурация "МАКСИМУМ" : сетевая версия (годовое обновление): [нормативно-технические, нормативно-правовые и руководящие документы (ГОСТы, РД, СНИПы и др.]. Диск 1,2,3,4. - М. :Технорматив, 2014. - (Документация для профессионалов). - CD. - Текст : электронный. - 119600 p. – (105501-1)
9. База данных учебно-методических комплексов:<https://lib.tstu.tver.ru/header/umk.html>

УМК размещен: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/115375>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

При изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» используются современные средства обучения: наглядные пособия, диаграммы, схемы. Возможна демонстрация практических заданий с помощью мультипроектора.

9. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

9.1.Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме экзамена

Шкала оценивания промежуточной аттестации в форме экзамена — «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

1.Критерии оценки и ее значения для категории «знать» (количественный критерий):

Ниже базового - 0 баллов.

Базовый уровень (репродуктивные знания) - 1 балл.

Повышенный уровень (продуктивные знания) - 2 балла.

Критерии оценки и ее значение для категории «уметь» (бинарный критерий):

Отсутствие умения - 0 баллов.

Наличие умения - 1 балл.

«отлично» — при сумме баллов 5 или 6;

«хорошо» — при сумме баллов 4;

«удовлетворительно» — при сумме баллов 3;

«неудовлетворительно» — при сумме баллов 0, 1 или 2.

2. Вид экзамена - устный.

3. Экзаменационный билет соответствует утвержденной Положением о рабочих программах дисциплин, соответствующих ФГОС ВО, форме. Типовой образец экзаменационного билета приведен в Приложении. Обучающемуся даётся право выбора заданий из числа, содержащихся в билете, принимая во внимание оценку, на которую он претендует.

Число экзаменационных билетов - 20. Число вопросов (заданий) в экзаменационном билете - 4.

Продолжительность экзамена - 60 минут.

4. База заданий, предназначенных для обучающихся на экзамене.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Стратегические решения.
2. Критерии стратегических решений.
3. Виды стратегических решений.
4. Структура стратегического анализа.
5. Внешний анализ.
6. Внутренний анализ.
7. Идентификация и отбор стратегий.
8. Выбор стратегических альтернатив и конкурентных тактик.
9. Организация стратегического анализа.
10. Место стратегического анализа в управлении фирмой.
11. Построение группы стратегического планирования.
12. Использование внутренних и внешних консультантов.
13. Сегментация рынка.
14. Установление сегмента спроса.
15. «Ценность товара».
16. Матрица потребителя: соотношение цены и ценности товара.
17. Алгоритм оценки цены.
18. Алгоритм оценки ценности товара.
19. Мотивация потребителя.
20. Структура мотивации потребителя.
21. Анализ мотивации потребителя.
22. Идентификация «непокрытых» потребностей.
23. Классификация непокрытых потребностей.
24. Принципы прикладных исследований потребительского поведения и предпочтений.
25. Определение конкурентов.
26. Конкуренты с точки зрения потребителей.
27. Определение конкурентов с помощью анализа стратегических групп.
28. Потенциальные конкуренты.
29. Идентификация сил и слабостей конкурентов.
30. Оценка удельных издержек фирмы.
31. Построение матрицы производителя.
32. Варианты стратегических траекторий в матрице производителя.
33. Получение информации о конкурентах.
34. Источники информации о конкурентах.
35. Размер рынка.
36. Текущий и потенциальный размер рынка.
37. Потенциальный рынок с точки зрения потребителя.
38. Жизненный цикл рынка.
39. Структура рынка.
40. Модель «7 сил».
41. Степень международной открытости отрасли.

42. Фрагментированные и консолидированные отрасли, стратегические группы.
43. Общие стратегические типы фирм отрасли.
44. Ключевые факторы.
45. Определение ключевых факторов.
46. Степень привлекательности рынка.
47. Риски привлекательных рынков.
48. Анализ макросреды.
49. Политическое, экономическое, социокультурное, технологическое окружение
фирмы.
50. Понятие ламинарного, турбулентного и гипертурбулентного окружения.
51. Основные правила поведения фирмы в гипертурбулентном окружении.
52. Важнейшие факторы — и характеристики макросреды применительно к
российским компаниям.
53. ПЭСТ анализ.
54. Техника сценарного планирования.
55. Построение матриц перекрестного воздействия.
56. Идентификация сценариев.
57. Оценка вероятности сценариев.
58. Выбор критериев приемлемости сценария.
59. Состав ресурсов для стратегического развития.
60. Приращение стратегических компетенции как основа оценки
ресурсов для
стратегического развития.
61. Финансовые, технологические и человеческие ресурсы.
62. Ресурсы, системы, ноу-хау и их миграция.
63. Финансовые ресурсы.
64. Оценка финансового положения фирмы.
65. Краткосрочные финансовые показатели — рентабельности и
финансовая
устойчивость.
66. «Индекс допустимого роста» как показатель необходимости
использования
внешних финансовых ресурсов.
67. Доступность и цена финансовых ресурсов.
68. Операции фирмы.
69. Набор технологий фирмы.
70. Виды технологий.
71. Производство товаров и услуг.
72. Гибкость производства.

73. Набор базовых, продуктовых и процессных исследований и разработок.

74. Циклы продукта и технологий.

75. Человеческий капитал.

76. Состав и качество рабочей силы.

77. Условия труда и степень удовлетворенности трудом.

78. Гибкость использования рабочей силы и трудовая мобильность.

79. Текучесть рабочей силы.

80. Уровень организованности рабочей силы.

81. Способы и традиции управления персоналом.

82. Уровень социальной напряженности и конфликтности на фирме.

83. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

84. Матрица хозяйственного портфеля МакКинзи

85. Матрица Артур Д. Литтл этап жизненного цикла.

86. Кубическая модель бизнесов.

87. Базовая модель анализа структуры (модель Г. Минцберга).

88. Типы организационных структур.

89. Модель жизненного цикла организации.

90. Типичные стратегии и структуры на отдельных этапах жизненного цикла.

91. Модель Бартона-Обела в оценке приемлемости организационных структур

для реализации стратегий.

92. Корпоративная культура.

93. Понятие корпоративной культуры.

94. Методы и формы преобразования корпоративной культуры при реализации стратегий.

95. Лидерство. Понятие стратегического лидерства.

96. Типы стратегического лидерства.

97. Уровень анализа информации при принятии стратегических решений.

Предвидящие (проактивные) и запаздывающие (реактивные) решения.

98. Временной горизонт руководства фирмы.

99. Стилль принятия решений.

100. Основные конкурентные стратегии.

101. Модель «общих стратегий» М. Портера.

102. Фокусирование на издержках и лидерство за счет минимизации издержек.

103. «Предпринимательская» конкурентная стратегия.

104. «Эталонные» корпоративные стратегии.

105. Основные типы «эталонных» корпоративных стратегий: стратегии роста,

стратегии стабильности, стратегии отхода.

106. Стратегические альянсы.

107. Понятие о кооперационной стратегии.
108. Мотивация образования альянсов.
109. Выбор партнера для стратегического альянса.
110. Матрица культурной/стратегической совместимости.
111. Основные типы стратегических альянсов.
112. Понятие о конкурентной тактике.
113. Определение конкурентной тактики.
114. Технологический цикл, маркетинговый цикл и временной горизонт конкурентной тактики.
115. Наступательные и оборонительные тактики.
116. Формальный стратегический анализ и стратегическое видение.
117. Понятие стратегического видения.
118. Источники стратегического видения.
119. Стратегическое видение и трансформационное лидерство.
120. Стратегическое видение и стратегический анализ.
121. Достижение «стратегической готовности».

При ответе на вопросы экзамена допускается использование справочными данными, ГОСТами, методическими указаниями по выполнению лабораторных работ в рамках данной дисциплины.

Пользование различными техническими устройствами не допускается. При желании студента покинуть пределы аудитории во время экзамена экзаменационный билет после его возвращения заменяется.

Преподаватель имеет право после проверки письменных ответов на экзаменационные вопросы задавать студенту в устной форме уточняющие вопросы в рамках содержания экзаменационного билета, выданного студенту.

Иные нормы, регламентирующие процедуру проведения экзамена, представлены в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

9.2.Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме зачета

Учебным планом зачет по дисциплине не предусмотрен.

9.3.Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации в форме курсового проекта

Шкала оценивания промежуточной аттестации в форме курсового проекта — «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Примерная тематика курсового проекта:

1. Формирование деловой стратегии предприятия.
2. Анализ конкурентного положения предприятия.
3. Оценка конкурентоспособности продукции (или услуг) предприятия.

4. Разработка ценовой стратегии предприятия.
5. Разработка товарной (или продуктовой) стратегии предприятия.
6. Формирование сбытовой политики предприятия.
7. Формирование политики продвижения продукции предприятия.
8. Анализ рыночного положения предприятия.
9. Анализ эффективности маркетинговой стратегии предприятия.
10. Корпоративные стратегии развития бизнеса.
11. Конкурентные стратегии предприятия.
12. Оценка внутреннего потенциала предприятия.
13. Оценка внешней рыночной среды предприятия.
14. Кадровые стратегии и кадровая политика предприятия.
15. Формирование конкурентных преимуществ предприятия.
16. Стратегическое планирование на предприятии.
17. Стратегия совершенствования системы управления персоналом.
18. Управление стратегическими изменениями в организации.
19. Ассортиментная стратегия компании.
20. Стратегический анализ хозяйственного портфеля предприятия.
21. Формирование маркетинговой стратегии предприятия.
22. Организационная структура как объект стратегического управления.
23. Организационная культура предприятия как объект стратегического управления.
24. Формирование товарной политики предприятия.
25. Формирование стратегии развития бизнеса.

Критерии оценки качества выполнения, как по отдельным разделам, так и работы в целом, определяются в соответствии с рейтинг-планом на курсовой работе по дисциплине. Оценивание работы в целом (интегральная оценка) осуществляется по сумме баллов по разделам, приведенным в рейтинг-плане на курсовой проект. Разделы, которые выносятся на устную защиту, приведены в таблице 5.

Таблица 5. Оцениваемые показатели для проведения промежуточной аттестации в форме курсового проекта

№ раздела	Наименование раздела	Баллы по шкале уровня
-	Введение	Выше базового — 4 Базовый — 2 Ниже базового — 0
1	Теоретическая часть	Выше базового — 8 Базовый — 4 Ниже базового — 0
2	Практическая часть	Выше базового — 8 Базовый — 4 Ниже базового — 0
-	Заключение	Выше базового — 6 Базовый — 3 Ниже базового — 0

№ раздела	Наименование раздела	Баллы по шкале уровня
-	Библиографический список	Выше базового — 2 Базовый — 1 Ниже базового — 0

«отлично» — при сумме баллов от 23 до 28;

«хорошо» — при сумме баллов от 18 до 22;

«удовлетворительно» — при сумме баллов от 14 до 17;

«неудовлетворительно» — при сумме баллов 0 баллов, а также при любой сумме, если по какому-либо из приведенных в таблице 5 разделу работа имеет 0 баллов.

Суммарная оценка заносится в рейтинг-план дисциплины.

Требования и методические указания по структуре, содержанию и выполнению работы, а также критерии оценки, оформлены в качестве отдельно выпущенного документа на кафедре ТМ и М.

Защита курсового проекта проводится в течение двух последних недель семестра и выполняется в форме устной защиты в виде доклада на 5-7 минут с последующим ответом на поставленные вопросы, в ходе которых выясняется глубина знаний студента и самостоятельность выполнения работы.

В процессе выполнения обучающимся курсовой проект руководитель осуществляет систематическое консультирование.

Курсовой проект не подлежит обязательному внешнему рецензированию. Рецензия руководителя обязательна и оформляется в виде отдельного документа.

Курсовой проект хранятся на кафедре в течение трех лет.

10. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

Студенты очной формы обучения перед началом изучения дисциплины должны быть ознакомлены с возможностью получения экзаменационной оценки по результатам текущей успеваемости, с формами защиты выполненных лабораторных работ, а также планом выполнения курсовой работы.

Задание студентам очной и очно-заочной форм обучения на курсовую работу выдается на 5...6 неделе семестра

В учебном процесс рекомендуется внедрение субъект-субъектной педагогической технологии, при которой в расписании каждого преподавателя определяется время консультаций студентов по закрепленному за ним модулю дисциплины.

Рекомендуется обеспечить студентов, изучающих дисциплину, электронными учебниками, учебно-методическим комплексом по дисциплине, включая методические указания к выполнению лабораторных работ, к выполнению курсовой работы, а также всех видов самостоятельной работы.

11. Внесение изменений и дополнений в рабочую программу дисциплины

Кафедра ежегодно обновляет содержание рабочих программ дисциплин, которые оформляются протоколами заседаний дисциплин, форма которых утверждена Положением о рабочих программах дисциплин, соответствующих ФГОС ВО.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Тверской государственный технический университет
(ТвГТУ)

Направление подготовки магистров 38.04.01 Экономика
Профиль — Экономика фирмы

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Современный стратегический анализ»

Семестр 3

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Вопрос для проверки уровня «знать» — 0, или 1, или 2 балла:
Система показателей экономического анализа.
2. Вопрос для проверки уровня «уметь» — 0 или 1 балл:
Систематизация факторов в анализе хозяйственной деятельности.
3. Вопрос для проверки уровня «уметь» — 0 или 1 балл:
Организация анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
4. Вопрос для проверки уровня «знать» — 0 или 1 или 2 балла:
Теоретические основы анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Критерии итоговой оценки за экзамен:

«отлично» — при сумме баллов 5 или 6;

«хорошо» — при сумме баллов 4;

«удовлетворительно» — при сумме баллов 3;

«неудовлетворительно» — при сумме баллов 0, 1 или 2.

Составитель: к.э.н., доцент _____ О.П. Разинькова

Заведующий кафедрой: к.э.н., доцент _____ О.П. Разинькова