

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 – 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) – Производственный менеджмент; Управление бизнесом в условиях цифровизации.

Типы задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий.

Форма обучения – очная и очно-заочная

Факультет управления и социальных коммуникаций  
Кафедра «Менеджмент»



## **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.

### **Задачи дисциплины:**

- приобретение знаний современных теорий стратегического анализа;
- овладение навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений; методикой построения организационно-управленческих моделей;
- формирование умений управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений.

## **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к обязательной части, Блока 1 ОП ВО. Освоение дисциплины опирается на теоретические знания, полученные магистрантом при изучении дисциплин «Методы исследования в менеджменте», «Анализ финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятия», «Современные парадигмы эволюции менеджмента», «Современные проблемы науки и производства».

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

## **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

### **3.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине**

Компетенция, закреплённая за дисциплиной в ОХОП:

**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.**

**Индикаторы компетенций, закреплённых за дисциплиной в ОХОП:**

ИОПК-4.1. Руководит проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.

ИОПК-4.2. Выявляет и оценивает новые рыночные возможности развития организации, стратегию и перспективы развития предприятия, перспективы развития отрасли.

ИОПК-4.3. Разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций, участвует в разработке стратегии предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.

#### ИОПК-4.1.

##### Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций

###### Знать:

31. Принципы руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков

###### Уметь:

У1. руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков

#### ИОПК-4.2.

##### Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций

###### Знать:

32. Принципы выявления и оценки новых рыночных возможностей развития организации, стратегий и перспектив развития предприятия, перспектив развития отрасли.

###### Уметь:

У2. выявить и оценить новые рыночные возможности развития организации, стратегии и перспективы развития предприятия, перспективы развития отрасли

#### ИОПК-4.3.

##### Показатели оценивания индикаторов достижения компетенций

###### Знать:

33. Принципы разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций

###### Уметь:

У3. разрабатывать стратегии предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям

### 3.2. Технологии, обеспечивающие формирование компетенций

Проведение лекций, практических и самостоятельных работ.

## 4. Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Таблица 1а. Распределение трудоёмкости дисциплины по видам учебной работы

Вид учебной работы	Зачётных единиц	Академические часы
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	4	144
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>		39
в том числе:		
Лекции		13
Практические занятия (ПЗ)		26
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
<b>Самостоятельная работа обучающихся (всего)</b>		69 + 36 (экз.)
в том числе:		
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		55
Расчетно-графические работы		не предусмотрены
Другие виды самостоятельной работы: - подготовка к практическим работам и к их защите		10
Контроль текущий и промежуточный (бально-рейтинговый, экзамен)		4 + 36 (экз.)
<b>Практическая подготовка при</b>		68

<b>реализации дисциплины (всего)</b>		
Практические занятия (ПЗ)		13
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		55

## ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 16.** Распределение трудоёмкости дисциплины по видам учебной работы

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Зачётных единиц</b>	<b>Академические часы</b>
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	4	144
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>		38
в том числе:		
Лекции		10
Практические занятия (ПЗ)		28
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
<b>Самостоятельная работа обучающихся (всего)</b>		70 + 36 (экз.)
в том числе:		50
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		
Расчетно-графические работы		не предусмотрены
Другие виды самостоятельной работы: - подготовка к практическим работам и к их защите		16
Контроль текущий и промежуточный (бально-рейтинговый, зачёт)		4 + 36 (экз.)
<b>Практическая подготовка при реализации дисциплины (всего)</b>		78
Практические занятия (ПЗ)		28
Лабораторные работы (ЛР)		не предусмотрены
Курсовая работа		не предусмотрена
Курсовой проект		50

## 5. Структура и содержание дисциплины

### 5.1. Структура дисциплины

#### ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 2а.** Модули (разделы) дисциплины, трудоёмкость в часах и виды учебной работы.

<b>Наименование модуля</b>	<b>Труд-ть</b>	<b>Лекц-ии</b>	<b>Прак-тич. занят-ия</b>	<b>Лаб. прак-тикум</b>	<b>Сам. работа</b>
1. Стратегический анализ и его роль в управлении	13	1	2	-	7 + 3 (экз.)
2. Направление, предмет и объекты стратегического анализа	13,5	1,5	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
3. Исследование и оценка	13	1	2	-	7 + 3 (экз.)

конкурентов					
4. Стратегическая оценка продукции предприятия и ее потребителей	13,5	1,5	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
5. Стратегический анализ внутренней среды предприятия	13	1	2	-	7 + 3 (экз.)
6. Матричные методы стратегического анализа портфеля продуктов/бизнесов	13	1,5	2,5	-	5,5 + 3,5 (экз.)
7. Стратегический анализ конкуренции в отрасли и конкурентоспособности предприятия	13	1	2,5	-	6,5 + 3 (экз.)
8. Стратегический анализ жизненного цикла и привлекательности отрасли предприятия	13	1,5	2,5	-	5,5 + 3,5 (экз.)
9. Применение методов стратегического анализа при формировании на предприятии системы сбалансированных показателей (BSC)	13	1	2,5	-	6,5 + 3 (экз.)
10. Интегральный анализ и достижение «стратегической готовности»	13	1	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
11. Методы стратегического анализа рисков	13	1	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
<b>Всего на дисциплину</b>	<b>144</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>69 + 36 (экз.)</b>

### ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 2б.** Модули (разделы) дисциплины, трудоёмкость в часах и виды учебной работы.

Наименование модуля	Труд-ть	Лекц-ии	Прак-тич. занят-ия	Лаб. практ-икум	Сам. работа
1. Стратегический анализ и его роль в управлении	13	0,5	3	-	6,5 + 3 (экз.)
2. Направление, предмет и объекты стратегического анализа	13,5	1	2,5	-	6,5 + 3,5 (экз.)
3. Исследование и оценка конкурентов	13	0,5	2,5	-	7 + 3 (экз.)
4. Стратегическая оценка продукции предприятия и ее потребителей	13,5	1	2,5	-	6,5 + 3,5 (экз.)
5. Стратегический анализ внутренней среды предприятия	13	1	2,5	-	6,5 + 3 (экз.)
6. Матричные методы стратегического анализа портфеля продуктов/бизнесов	13	1	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
7. Стратегический анализ конкуренции в отрасли и конкурентоспособности предприятия	13	1	2,5	-	6,5 + 3 (экз.)

8. Стратегический анализ жизненного цикла и привлекательности предприятия	анализ и отрасли	13	1	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
9. Применение стратегического анализа при формировании системы сбалансированных показателей (BSC)	методов анализа при формировании на предприятии сбалансированных показателей (BSC)	13	1	2,5	-	6,5 + 3 (экз.)
10. Интегральный анализ и достижение «стратегической готовности»	анализ и «стратегической готовности»	13	1	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
11. Методы стратегического анализа рисков	анализа рисков	13	1	2,5	-	6 + 3,5 (экз.)
<b>Всего на дисциплину</b>		<b>144</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>70 + 36 (экз.)</b>

## 5.2 Содержание дисциплины

### МОДУЛЬ 1 «Стратегический анализ и его роль в управлении»

Стратегические решения. Методы управления. Предпосылки возникновения стратегического анализа. Виды анализа по функциям управления и содержанию процесса управления. 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 «Направление, предмет и объекты стратегического анализа»

Предмет стратегического анализа факторов микро- и макросреды. Значение для стратегического анализа факторов микро- и макросреды. Спрос как основной объект постоянного наблюдения, детального изучения и воздействия. Внутренняя микросреда: факторы и субъекты внутренней микросреды. Применяемые методы маркетинговых исследований. Метод кабинетных исследований. Анализ внутренней среды: потенциал компании, ценностная цепочка, ABC и GAP.

### МОДУЛЬ 3 «Исследование и оценка 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 «Стратегическая оценка продукции предприятия и ее потребителей»

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 5 «Стратегический анализ внутренней среды предприятия»**

Основные направления анализа внутренней среды предприятия. Анализ ценностной цепочки предприятия. ABC-анализ и его роль в выборе поведения предприятия при формировании внутренней среды. GAP-анализ в компании.

#### **МОДУЛЬ 6 «Матричные методы стратегического анализа портфеля продуктов/бизнесов»**

Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели Бостон Консалтинг Групп (BCG). Анализ портфеля продуктов / бизнесов компании с применением матричной модели Джeneral Электрик – МакКинси (GE/MCKINSEY). Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели И. Ансоффа.

#### **МОДУЛЬ 7 «Стратегический анализ конкуренции в отрасли и конкурентоспособности предприятия»**

Сравнительный анализ конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Анализ конкуренции по модели М. Портера. Пять сил модели М.Портера. Ключевые факторы успеха (КФУ). Выявление ключевых факторов успеха.

#### **МОДУЛЬ 8 «Стратегический анализ жизненного цикла и привлекательности отрасли предприятия»**

Анализ жизненного цикла отрасли. Анализ привлекательности отрасли с применением матричных моделей.

#### **МОДУЛЬ 9 «Применение методов стратегического анализа при формировании на предприятии системы сбалансированных показателей (BSC)»**

Рентабельность инвестиций (Return on Investment) как основной финансовый индикатор. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard (BSC)). Анализ отрасли: модель 5 сил М.Портера. Ключевые факторы успеха в отрасли. SWOT – анализ компании. Матрица Boston Consulting Group, матрица McKinsey. Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain).

#### **МОДУЛЬ 10 «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.

#### **МОДУЛЬ 11 «Методы стратегического анализа рисков»**



Цели и задачи стратегического анализа рисков предприятия. Учет производственных рисков в стратегическом анализе.

### 5.3 Практические занятия ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 3а. Практические занятия и их трудоёмкость.**

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоем- кость, ч
<b>Модуль 1</b> Цель: формирование представления о стратегическом анализе и его роли в управление	1. Структура стратегического анализа и построение группы стратегического планирования. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
<b>Модуль 2</b> Цель: закрепление знаний о факторах микро- и макросреды и их значении для стратегического анализа и методах исследования	1. Рассмотрение спроса как объекта наблюдения и изучения. 2. Применение методов маркетинговых и кабинетных исследования. 3. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 3</b> Цель: формирования навыков исследования и оценки конкурентов	1. Определение конкурентов. 2. Построение матрицы производителя. 3. Анализ источников информации о конкурентах 4. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
<b>Модуль 4</b> Цель: формирование навыков стратегической оценки продукции предприятия и ее потребителей	1. Разработка алгоритма оценки цены. 2. Разработка алгоритма оценки ценности товара. 3. Прикладные исследования потребительского поведения и предпочтения 4. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 5</b> Цель: формирование навыков стратегического анализа внутренней среды предприятия	1. Анализ ценностной цепочки конкретного предприятия. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2
<b>Модуль 6</b> Цель: формирование навыков применения матричных методов стратегического анализа портфеля продуктов/бизнесов	1. Рассмотрение конкретных примеров использование матричных методов стратегического анализа портфеля продуктов/бизнесов. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 7</b> Цель: формирование навыков сравнительного анализа конкурентоспособности предприятия	1. Рассмотрение конкретных примеров применения модели Портера и выявление ключевых успехов факторов успеха. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 8</b> Цель: формирование навыков стратегического анализа жизненного цикла и привлекательности отрасли	1. Применение матричных моделей в анализе привлекательности отрасли. 2. Заслушивание рефератов и их анализ в форме обсуждения	2,5
<b>Модуль 9</b> Цель: формирование навыков применения методов стратегического анализа при формировании на	1. Применение методов стратегического анализа при формировании на предприятии BSC. 2. Заслушивание рефератов и их анализ в	2,5

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоем- кость, ч
предприятия BSC	форме обсуждения	
<b>Модуль 10</b> Цель: формирование навыков достижения «стратегической готовности»	1. Анализ на конкретных примерах достижения «стратегической готовности» предприятия. 2. Заслушивание рефератов и их анализ в форме обсуждения	2,5
<b>Модуль 11</b> Цель: формирование навыков использования методов стратегического анализа рисков предприятия	1. Заслушивание рефератов и их анализ в форме обсуждения	2,5

## ОЧНО-ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Таблица 3б. Практические занятия и их трудоёмкость.**

Порядковый номер модуля. Цель практического занятия	Тематика практического занятия	Трудоем- кость, ч
<b>Модуль 1</b> Цель: формирование представления о стратегическом анализе и его роли в управлении	1. Структура стратегического анализа и построение группы стратегического планирования. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	3
<b>Модуль 2</b> Цель: закрепление знаний о факторах микро- и макросреды и их значении для стратегического анализа и методах исследования	1. Рассмотрение спроса как объекта наблюдения и изучения. 2. Применение методов маркетинговых и кабинетных исследования. 3. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 3</b> Цель: формирования навыков исследования и оценки конкурентов	1. Определение конкурентов. 2. Построение матрицы производителя. 3. Анализ источников информации о конкурентах 4. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 4</b> Цель: формирование навыков стратегической оценки продукции предприятия и ее потребителей	1. Разработка алгоритма оценки цены. 2. Разработка алгоритма оценки ценности товара. 3. Прикладные исследования потребительского поведения и предпочтения 4. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 5</b> Цель: формирование навыков стратегического анализа внутренней среды предприятия	1. Анализ ценностной цепочки конкретного предприятия. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 6</b> Цель: формирование навыков применения матричных методов стратегического анализа портфеля продуктов/бизнесов	1. Рассмотрение конкретных примеров использования матричных методов стратегического анализа портфеля продуктов/бизнесов. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5

<b>Порядковый номер модуля. Цель практического занятия</b>	<b>Тематика практического занятия</b>	<b>Трудоем- кость, ч</b>
<b>Модуль 7</b> Цель: формирование навыков сравнительного анализа конкурентоспособности предприятия	1. Рассмотрение конкретных примеров применения модели Портера и выявление ключевых успехов факторов успеха. 2. Заслушивание рефератов и их обсуждение	2,5
<b>Модуль 8</b> Цель: формирование навыков стратегического анализа жизненного цикла и привлекательности отрасли	1. Применение матричных моделей в анализе привлекательности отрасли. 2. Заслушивание рефератов и их анализ в форме обсуждения	2,5
<b>Модуль 9</b> Цель: формирование навыков применения методов стратегического анализа при формировании на предприятии BSC	1. Применение методов стратегического анализа при формировании на предприятии BSC. 2. Заслушивание рефератов и их анализ в форме обсуждения	2,5
<b>Модуль 10</b> Цель: формирование навыков достижения «стратегической готовности»	1. Анализ на конкретных примерах достижения «стратегической готовности» предприятия. 2. Заслушивание рефератов и их анализ в форме обсуждения	2,5
<b>Модуль 11</b> Цель: формирование навыков использования методов стратегического анализа рисков предприятия	1. Заслушивание рефератов и их анализ в форме обсуждения	2,5

## **6. Самостоятельная работа обучающихся и текущий контроль успеваемости**

### **6.1 Цели самостоятельной работы**

Формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, 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, экзамену.

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 рефератов

№ п/п	Модуль	Возможная тематика самостоятельной реферативной работы
1	Модуль 1	Организационный механизм разработки эффективных стратегий
		Этапы стратегического анализа деятельности предприятия
		Уровни, процесс и процедура стратегического анализа
		Пути совершенствования стратегического анализа деятельности предприятия
2	Модуль 2	Объекты стратегического анализа
		Основные направления стратегического анализа
3	Модуль 3	Проблемы адаптации конкурентной стратегии фирмы к условиям внешней среды
		Анализ конкурентной среды и предприятий-конкурентов
		Формирование конкурентных преимуществ предприятия
		Виды методов изучения и оценки конкурентов
4	Модуль 4	Показатели стратегической оценки продукции предприятия
		Показатели стратегической оценки потребителей предприятия
5	Модуль 5	Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды предприятия
		Этапы стратегического анализа внутренней среды предприятия
		Продуктовый анализ предприятия на основе применения ABC-анализа
6	Модуль 6	Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния
		Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы
7	Модуль 7	Сравнительный анализ конкурентных стратегий для экспортно-ориентированного предприятия
8	Модуль 8	Экономические характеристики отраслевого окружения
		Этапы стратегического анализа жизненного цикла отрасли
9	Модуль 9	Система сбалансированных показателей деятельности предприятия
		Виды показателей деятельности предприятия
10	Модуль 10	Оценка уровня достижения «стратегической готовности»
		Виды интегрального анализа достижения «стратегической готовности»
11	Модуль 11	Особенности управления фирмой в условиях стратегических возмущений
		Управление рисками на уровне предприятия
		Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости фирмы в кризисных ситуациях

Оценивание реферата по содержанию и качеству выполнения осуществляется путем устного опроса.

### 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

## 7.1 Основная литература

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185> (дата обращения: 23.03.2023). - (ID=109454-0)
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. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511127> (дата обращения: 23.03.2023). - (ID=142241-0)
4. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00742-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512109> (дата обращения: 23.03.2023). - (ID=114262-0)

## 7.2 Дополнительная литература

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. 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. — 194 с. — ISBN 978-5-394-04953-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/228911> (дата обращения: 23.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. - (ID=154422-0)
3. Моисеева, Е. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Е. Моисеева. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2017. — 90 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/147586> (дата обращения: 23.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. - (ID=154423-0)
4. Кораблев, А. И. Современный стратегический анализ : учебное пособие / А. И. Кораблев, И. Н. Иготти. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2015. — 48 с. — ISBN 978-5-9239-0768-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/68443> (дата обращения: 23.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. - (ID=154424-0)
5. Алексеева, Н. В. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / Н. В. Алексеева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020 — Часть 1 — 2020. — 70 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/163929> (дата обращения: 23.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. - (ID=154425-0)

6. Приказчикова, Ю. В. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / Ю. В. Приказчикова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. — 47 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/153154> (дата обращения: 23.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. - (ID=154426-0)

### 7.3 Методические материалы

1. 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 ;разраб. О.П. Разинькова. - Тверь :ТвГТУ, 2016. - (УМК-ДМ). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123008> . - (ID=123008-0)

2. 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 ;разраб. О.П. Разинькова. - Тверь :ТвГТУ, 2016. - (УМК-КП). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123011> . - (ID=123011-0)

3. 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 ;разраб. О.П. Разинькова. - Тверь :ТвГТУ, 2016. - (УМК-П). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123007> . - (ID=123007-0)

4. 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 ;разраб. О.П. Разинькова. - Тверь :ТвГТУ, 2016. - (УМК-Л). - Текст : электронный. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/123006> . - (ID=123006-0)

5. Учебно-методический комплекс дисциплины "Современный стратегический анализ". Направление подготовки магистров – 38.04.02 Менеджмент. Направленность (профиль) – Управление бизнесом в условиях цифровизации. Направленность (профиль) – Производственный менеджмент : ФГОС 3++ / Тверской гос. техн. ун-т, Каф. МЕН ; сост. О.П. Разинькова. - Тверь, 2022. - (УМК). - Текст : электронный. - 0-00. - URL: <https://elib.tstu.tver.ru/MegaPro/GetDoc/Megapro/114547> . - (ID=114547-1)

### 7.4 Программное обеспечение по дисциплине

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

### **7.5. Специализированные базы данных, справочные системы, электронно-библиотечные системы, профессиональные порталы в Интернет**

ЭБС и лицензионные ресурсы ТвГТУ размещены:

1. Ресурсы: <https://lib.tstu.tver.ru/header/obr-res>
2. ЭК ТвГТУ: <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 р. – (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/114547>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

При изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» используются современные средства обучения: наглядные пособия, диаграммы, схемы.

Возможна демонстрация лекционного материала с помощью оверхед-проектора (кодоскопа) и мультипроектора.

#### **9. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

##### **9.1 Оценочные средства 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 4;

«хорошо» — при сумме баллов 3;

«удовлетворительно» — при сумме баллов 2;  
«неудовлетворительно» — при сумме баллов 1.

3. Вид экзамена - устный.

4. 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.

5. База заданий, предназначенных для обучающихся на экзамене.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие стратегии. Значение стратегии. Роль стратегии в успехе предприятия.
2. Стратегические решения.
3. Виды анализа по функциям управления и содержанию процесса управления.
4. Критерии стратегических решений.
5. Виды стратегических решений.
6. Структура стратегического анализа.
7. Инструменты современного стратегического анализа.
8. Идентификация и отбор стратегий.
9. Выбор стратегических альтернатив и конкурентных тактик.
10. Основная схема стратегического анализа.
11. Организация стратегического анализа.
12. Предмет стратегического анализа факторов микро- и макросреды.
13. Спрос как основной объект постоянного наблюдения, детального изучения и воздействия.
14. Факторы и субъекты внутренней микросреды.
15. Методы маркетинговых исследований.
16. Методы кабинетных исследований.
17. Анализ внутренней среды: потенциал компании, ценностная цепочка, ABC и GAP.
18. Каким образом проводится анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация?
19. Каким образом проводится анализ конкурентного преимущества в международном контексте?



20. Определение конкурентов с помощью анализа стратегических групп.
21. Конкуренты с точки зрения потребителей.
22. Потенциальные конкуренты.
23. Идентификация сил и слабостей конкурентов.
24. Уровни конкуренции и конкурентоспособности.
25. Объективное и субъективное восприятие конкурентоспособности.
26. Оценка удельных издержек фирмы.
27. Построение матрицы производителя: анализ «цепочки ценностей», идентификация ключевых компетенции, ранжирование ключевых компетенции.
28. Варианты стратегических траекторий в матрице производителя. Получение информации о конкурентах.
29. Источники информации о конкурентах.
30. Сегментация. Установление сегмента спроса. «Ценность товара». Кривая спроса.
31. Анализ потребностей посредством сегментации рынка.
32. Матрица потребителя: соотношение цены и ценности товара. Алгоритм оценки цены. Алгоритм оценки ценности товара.
33. Мотивация потребителя.
34. Структура мотивации потребителя.
35. Анализ мотивации потребителя.
36. Каким образом проводится анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
37. Идентификация и классификация «непокрытых» потребностей.
38. Использование «продвинутых пользователей» для идентификации непокрытых потребностей.
39. Принципы прикладных исследований потребительского поведения и предпочтений.
40. Основные направления анализа внутренней среды предприятия.
41. Анализ ценностной цепочки предприятия.
42. ABC-анализ и его роль в выборе поведения предприятия при формировании внутренней среды.
43. GAP-анализ в компании.
44. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели Бостон Консалтинг Групп (BCG).

45. Анализ портфеля продуктов / бизнесов компании с применением матричной модели Дженерал Электрик – МакКинси (GE/MCKINSEY).
46. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели И. Ансоффа.
47. Сравнительный анализ конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.
48. Анализ конкуренции по модели М. Портера.
49. Пять сил модели М. Портера.
50. Ключевые факторы успеха (КФУ).
51. Выявление ключевых факторов успеха.
52. Анализ жизненного цикла отрасли.
53. Анализ привлекательности отрасли с применением матричных моделей.
54. Методы стратегического анализа при формировании на предприятии системы сбалансированных показателей.
55. Рентабельность инвестиций (ReturnonInvestment) как основной финансовый индикатор.
56. Система сбалансированных показателей (BalancedScorecard (BSC)).
57. Анализ отрасли: модель 5 сил М. Портера.
58. Ключевые факторы успеха в отрасли.
59. SWOT-анализ компании.
60. Матрица BostonConsultingGroup.
61. Матрица McKinsey.
62. Анализ цепочки создания стоимости (ValueChain).
63. Формальный стратегический анализ и стратегическое видение.
64. Понятие стратегического видения. Источники стратегического видения.
65. Стратегическое видение и трансформационное лидерство.
66. Стратегическое видение и стратегический анализ.
67. Достижение «стратегической готовности».
68. Методы «разморозки» компании.
69. Использование неформальных лидеров в качестве «агентов изменений».
70. Цели и задачи стратегического анализа рисков предприятия.
71. Учет производственных рисков в стратегическом анализе.

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 промежуточной аттестации в форме зачёта**

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 курсовой работы:

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 проект 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
-	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 отдельного 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 курсового проекта 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 перед началом изучения дисциплины ознакомлены с системами кредитных единиц и балльно-рейтинговой оценки, которые опубликованы и размещены на сайте вуза или кафедры.

В учебный процесс внедрена субъект-субъектная педагогическая технология, 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 практических работ, 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.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**Тверской государственный технический университет**  
(ТвГТУ)

Направление подготовки магистров 38.04.02

Менеджмент

Профиль — Производственный менеджмент

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Современный стратегический анализ»

Семестр 3

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

1. Вопрос для проверки уровня «знать» — 0, или 1, или 2 балла:

**Современные методы стратегического анализа.**

2. Вопрос для проверки уровня «уметь» — 0 или 1 балл:

**Обозначить подходы к формированию стратегических альтернатив.**

3. Вопрос для проверки уровня «уметь» — 0 или 1 балл:

**Охарактеризовать методологию портфельного анализа.**

**Критерии итоговой оценки за экзамен:**

«отлично» — при сумме баллов 4;

«хорошо» — при сумме баллов 3;

«удовлетворительно» — при сумме баллов 2;

«неудовлетворительно» — при сумме баллов 1.

Составитель: к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О.П. Разинькова

Заведующий кафедрой: к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ П.И. Разиньков