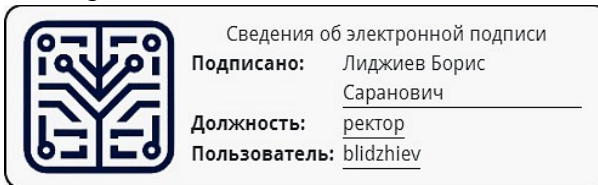


**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Информационно-технологический университет»
(АНО ВО ИТУ)**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор АНО ВО ИТУ Лиджиев Б.С.



Утверждено протоколом
заседания кафедры
экономики, управления и права

№ 11 от 08.06.2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.11 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Для направления подготовки:
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
(уровень магистратуры)

Типы задач профессиональной деятельности:
информационно-аналитический
организационно-управленческий
научно-исследовательский

Направленность (профиль):
Информационный менеджмент

Форма обучения:
очная

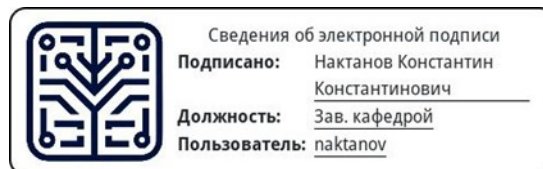
г. Элиста, 2026

Разработчик: Эрмялиева Ньюдля Аршевна, к.ю.н.

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 года № 952.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой
экономики, управления и права
канд. юр.наук Нактанов К.К.



Протокол заседания кафедры № 11 от 08.06.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Цели и задачи дисциплины.....	5
2 Место дисциплины в структуре ОП.....	5
3 Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	5
4 Объем дисциплины и виды учебной работы.....	7
5. Содержание дисциплины.....	8
5.1 Структура дисциплины.....	8
5.2. Содержание разделов и тем.....	8
6. Методические указания по освоению дисциплины.....	9
6.1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	9
6.2 Методические материалы обучающимся по дисциплине, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.....	9
6.3 Особенности организации образовательного процесса для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся).....	9
6.4 Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся.....	11
7. Фонд оценочных средств (материалов) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
7.1. Система оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, а также критерии выставления оценок, описание шкал оценивания.....	12
7.2 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.....	13
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	17
8.1. Рекомендуемая литература.....	17
8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	18
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	18
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	18

1 Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины состоит в изучении методов стратегического анализа и обучении применению инструментария стратегического менеджмента в современной практике деятельности предприятий.

Задачи дисциплины:

- расширить у студентов представление о стратегии организации и государства,
- углубить знания методов стратегического анализа,
- обучить способам разработки стратегических альтернатив и принципам их оценки,
- обучить навыкам использования полученных теоретических знаний в области стратегического управления на макро и микроуровне при осуществлении будущей профессиональной деятельности магистрантом.

2 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к обязательной части Блока 1.

3 Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате изучения дисциплины обучающийся должен освоить:

общепрофессиональную компетенцию

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

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;

Результаты освоения дисциплины, установленные индикаторы достижения компетенций

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе	ОПК-3.1 Разрабатывает и принимает обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной сфере, используя современные методы анализа данных и прогнозирования	Знает: современные методы анализа данных и прогнозирования, принципы разработки и принятия обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной сфере Умеет: анализировать данные, прогнозировать результаты и на этой основе разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения Владеет: навыками применения методов анализа данных и прогнозирования при разработке и принятии организационно-управленческих решений
	ОПК-3.2 Проводит комплексную оценку операционной и	- Знает: методы комплексной оценки операционной и организационной эффективности, а также социальной

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
кросс-культурной) и динамичной среды	организационной эффективности, а также социальной значимости принимаемых и реализованных управленческих решений	значимости управленческих решений Умеет: проводить комплексную оценку операционной и организационной эффективности, а также социальной значимости принимаемых и реализованных управленческих решений Владеет: навыками комплексной оценки операционной и организационной эффективности, а также социальной значимости принимаемых и реализованных управленческих решений
	ОПК-3.3 Обеспечивает практическую реализацию управленческих решений и координирует процессы в условиях сложной, динамичной и кросс-культурной среды	- Знает: методы реализации управленческих решений и координации процессов в сложной, динамичной и кросс-культурной среде Умеет: обеспечивать практическую реализацию управленческих решений и координировать процессы с учетом изменяющихся условий и культурных различий Владеет: навыками реализации управленческих решений и координации процессов в сложной, динамичной и кросс-культурной среде
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые	ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, анализирует потенциал коммерциализации инноваций и определяет перспективные направления развития бизнеса	Знает: методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, анализа потенциала коммерциализации инноваций и определения перспективных направлений развития бизнеса Умеет: выявлять и оценивать новые рыночные возможности, анализировать потенциал коммерциализации инноваций и определять перспективные направления развития бизнеса Владеет: навыками оценки рыночных возможностей, анализа потенциала коммерциализации инноваций и определения перспективных направлений развития бизнеса

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии создания инновационных направлений деятельности и проектирует соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает: подходы к разработке стратегий создания инновационных направлений деятельности и принципы проектирования соответствующих им бизнес-моделей организаций Умеет: разрабатывать стратегии создания инновационных направлений деятельности и проектировать соответствующие им бизнес-модели организаций Владеет: навыками разработки стратегий создания инновационных направлений деятельности и проектирования соответствующих им бизнес-моделей организаций

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды работы по дисциплине:

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
	Очная
Аудиторные занятия	36
<i>в том числе:</i>	
Лекции	12
Практические занятия	24
Лабораторные работы	
Самостоятельная работа	36
<i>в том числе:</i>	
часы на выполнение КР / КП	
Промежуточная аттестация:	
Вид	Экзамен – 4 сем.
Трудоемкость (час.)	36
Общая трудоемкость з.е. / час.	3 з.е. / 108 час.

5. Содержание дисциплины

5.1 Структура дисциплины

Номер темы дисциплины	Количество часов			
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
Раздел 1	3	6	-	9
Раздел 2	3	6	-	9
Раздел 3	3	6	-	9

Номер темы дисциплины	Количество часов			
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
Раздел 4	3	6		9
Итого за семестр (часов)	12	24		36
Форма контроля	Экзамен		36	
Всего по дисциплине	108 час. / 3 з.е.			

5.2. Содержание разделов и тем

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Теоретические основы стратегического анализа. Методологические и методические основы исследования современного стратегического анализа. Методические основы ситуационного анализа.	Возникновение и развитие стратегического менеджмента и стратегического анализа. Конкурентный анализ. Объекты и общие методы стратегического анализа. Методология и методы исследования проблем стратегического анализа. Методы анализа данных. Сущность и содержание ситуационного анализа. Методы ситуационного анализа.
2	Стратегический портфельный анализ. Стратегический конкурентный анализ отраслей и отраслевых групп. Стратегический анализ конкурентов. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и конкурентоспособности.	Сущность и содержание портфельного анализа. Методы стратегического портфельного анализа. Сущность и содержание отраслевого анализа. Анализ отраслевых барьеров. Конкуренты. Анализ индивидуальных конкурентов. Анализ основных конкурентов. Анализ источников конкурентных преимуществ. Анализ конкурентоспособности компании. Анализ конкурентоспособности товара.
3	Стратегический анализ рынка. Стратегический анализ микроокружения	Анализ основных параметров рынка. Анализ сегментации рынка. Конъюнктурный анализ. Понятие заинтересованных лиц. Анализ поставщиков. Анализ посредников. Анализ потребителей. Анализ конфликтов с заинтересованными лицами. Фирма и ее разновидности как

№ п/ п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
	организации. Стратегический анализ внутренней среды организации. Стратегический анализ товара.	объект стратегического анализа. Анализ внутренней среды фирмы. Анализ функциональных возможностей и ресурсов фирмы и эффективности их использования. Товар и основные направления его стратегического анализа. Анализ покупательской ценности товара. Анализ товарной марки. Анализ жизненного цикла товара. Анализ разработки и внедрения нового продукта.
4	Стратегический анализ рисков.	Понятие и виды рисков. Методология анализа рисков. Анализ международных и национальных рисков. Анализ отраслевых и рыночных рисков. Анализ внутренних рисков. Анализ способов управления рисками. Инвестиционный анализ

6. Методические указания по освоению дисциплины

6.1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы обучающихся, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у обучающихся ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, дополняется работой с тестирующими системами, тренинговыми программами, с информационными базами, образовательным ресурсом электронной информационно-образовательной среды и сети Интернет.

6.2 Методические материалы обучающимся по дисциплине, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Методические материалы для обучающихся доступны в Личной студии обучающегося, в разделе ресурсы.

6.3 Особенности организации образовательного процесса для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся)

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных обучающихся, имеют свои специфические особенности восприятия и переработки учебного материала.

Подбор и разработка учебных материалов должны производиться с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Выбор средств и методов обучения осуществляется самим преподавателем. При этом в образовательном процессе рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью

оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья с преподавателями и другими обучающимися, создания комфортного психологического климата в студенческой группе.

Разработка учебных материалов и организация учебного процесса проводится с учетом нормативных документов и локальных актов образовательной организации.

В соответствии с нормативными документами инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь; инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом экзамена может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися с использованием клавиатуры с азбукой Брайля, либо надиктовываются ассистенту;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом и/или использованием специализированным программным обеспечением Jaws;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- имеется в наличии информационная система "Исток" для слабослышащего коллективного пользования;

- по их желанию испытания проводятся в электронной или письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- тестовые и тренинговые задания по текущей и промежуточной аттестации выполняются обучающимися на компьютере через сайт «Личная студия» с использованием электронного обучения, дистанционных технологий;

- для обучения лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата используется электронный образовательный ресурс, электронная информационно-образовательная среда;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

6.4 Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление

и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне междисциплинарных связей;

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;

- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной

и специальной литературы, а также других источников информации;

- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;

- развитие научно-исследовательских навыков;

- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;

- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;

- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;

- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;

- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,

- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;

- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

7. Фонд оценочных средств (материалов) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

7.1. Система оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, а также критерии выставления оценок, описание шкал оценивания

Критерии оценивания

4-балльная шкала и 2-балльная шкалы	Критерии
«Отлично» или «зачтено»	1. Полные и качественные ответы на вопросы, охватывающие все необходимые аспекты темы. Обучающийся обосновывает свои выводы с использованием соответствующих фактов, данных или источников, демонстрируя глубокую аргументацию. 2. Обучающийся успешно переносит свои теоретические знания в практическую реализацию. Выполненные задания соответствуют высокому уровню качества, включая использование правильных форматов, методологий и инструментов. 3. Обучающийся анализирует и оценивает различные аспекты темы, демонстрируя способность к критическому мышлению и самостоятельному исследованию.
«Хорошо» или «зачтено»	1. Обучающийся предоставляет достаточно полные ответы на вопросы с учетом основных аспектов темы. Ответы обучающегося имеют ясную структуру и последовательность, делая их понятными и логически связанными. 2. Обучающийся способен применить теоретические знания в практических заданиях. Выполнение задания в целом соответствует требованиям, хотя могут быть некоторые недочеты или неточные выводы по полученным результатам. 3. Обучающийся представляет хорошее понимание темы вопроса, охватывая основные аспекты и направления ее изучения. Ответы обучающегося содержат достаточно информации, но могут быть некоторые пропуски или недостаточно глубокие суждения.
«Удовлетворительно» или «зачтено»	1. Ответы на вопросы неполные, не охватывают всех аспектов темы и не всегда структурированы или логически связаны. Обучающийся предоставляет верные выводы, но они недостаточно аргументированы или основаны на поверхностном понимании предмета вопроса. 2. Обучающийся способен перенести теоретические знания в практические задания, но недостаточно уверен в верности примененных методов и точности в их выполнении. Выполненное задание может содержать некоторые ошибки, недочеты или расхождения. 3. Обучающийся охватывает большинство основных аспектов темы вопроса, но демонстрирует неполное или поверхностное их понимание, дает недостаточно развернутые объяснения.

«Неудовлетворительно» или «не зачтено»	1. Обучающийся отвечает на вопросы неполно, не раскрывая основных аспектов темы. Ответы обучающегося не структурированы, не связаны с заданным вопросом, отсутствует их логическая обоснованность. Выводы, предоставляемые обучающимся, представляют собой простые утверждения без анализа или четкой аргументации. 2. Обучающийся не умеет переносить теоретические знания в практический контекст и не способен применять их для выполнения задания. Выполненное задание содержит много ошибок, а его результаты не соответствуют поставленным требованиям и (или) неправильно интерпретируются. 3. Обучающийся ограничивается поверхностным рассмотрением темы и не показывает понимания ее существенных аспектов. Ответ обучающегося частичный или незавершенный, не включает анализ рассматриваемого вопроса, пропущены важные детали или связи.
---	--

7.2 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

Темы для доклада

1. Сущность и эволюция стратегического анализа: от классических подходов к современным концепциям.
2. Роль стратегического анализа в принятии управленческих решений на разных уровнях управления.
3. PESTEL-анализ как инструмент оценки макросреды: методика и примеры применения в российских компаниях.
4. Модель пяти сил М. Портера: логика, расчётные элементы и ограничения при использовании.
5. SWOT-анализ: типичные ошибки при проведении и способы их устранения.
6. VRIO-анализ ресурсов и компетенций: как определить источники устойчивого конкурентного преимущества.
7. GAP-анализ в стратегическом планировании: выявление разрывов между целями и возможностями компании.
8. Матрица BCG: интерпретация позиций бизнес-единиц и формирование портфельной стратегии.
9. Матрица Ансоффа: применение для выбора направлений роста компании.
10. Модель «7S» McKinsey: интеграция стратегии с организационной архитектурой.
11. Анализ цепочки создания стоимости М. Портера: выделение ключевых звеньев для формирования стратегии.
12. Бенчмаркинг в стратегическом анализе: виды, этапы, критерии выбора эталонов.
13. Сценарное планирование: разработка альтернативных сценариев и стратегий реагирования.
14. Анализ стейкхолдеров: идентификация интересов и управление ожиданиями в стратегическом контексте.
15. Цифровая трансформация и её влияние на инструменты стратегического анализа.
16. ESG-факторы в современном стратегическом анализе: новые критерии оценки устойчивости бизнеса.

17. Стратегический анализ в условиях высокой неопределённости и турбулентности внешней среды.
18. Применение больших данных и аналитики в стратегическом управлении: возможности и риски.
19. Оценка стратегической позиции компании с помощью интегральных методик (на примере конкретной отрасли).
20. Анализ отраслевой структуры и динамики: методы и источники данных для стратегического планирования.
21. Выявление и оценка стратегических рисков: качественные и количественные подходы.
22. Стратегический анализ стартапа: специфика инструментов и ограничений.
23. Стратегический анализ транснациональной компании: учёт кросс-культурных и региональных факторов.
24. Анализ бизнес-модели как элемент стратегического анализа
25. Стратегический анализ малого и среднего бизнеса: адаптация классических методик.
26. Роль нематериальных активов в формировании конкурентных преимуществ: методы оценки в стратегическом анализе.
27. Анализ инновационного потенциала компании: индикаторы и практические инструменты.
28. Стратегический анализ логистических и цепочек поставок: устойчивость и гибкость в новых условиях.
29. Использование когнитивных карт и качественных методов в стратегическом анализе.
30. Сравнительный анализ подходов к стратегическому анализу в западной и российской практике.
31. Стратегический анализ кризисных ситуаций: диагностика, выбор антикризисных мер.
32. Оценка эффективности реализации стратегии: KPI, сбалансированная система показателей и альтернативные метрики.
33. Стратегический анализ экосистем и платформенных бизнес-моделей: новые вызовы и инструменты.
34. Влияние геополитических факторов на стратегические решения компаний: методы учёта в анализе.
35. Интеграция результатов стратегического анализа в систему бюджетирования и оперативного управления.

Примеры тестовых заданий

1. Что является основным объектом стратегического анализа на уровне бизнес-единицы?

- а) Макроэкономические показатели страны
- б) Конкурентная позиция и источники конкурентного преимущества в отрасли

в) Организационная структура холдинга

- г) Финансовые потоки материнской компании

2. Согласно модели, пяти сил Портера, угроза появления товаров-заменителей усиливается, когда:

- а) Затраты на переключение покупателей на заменитель высоки
- б) Заменитель превосходит по соотношению цена/качество

в) Отрасль характеризуется высоким уровнем вертикальной интеграции

г) Продукт-заменитель производится только одним поставщиком

3. Что из перечисленного относится к динамическим способностям фирмы по Тису и Пизано?

а) Наличие крупных производственных мощностей

б) Способность к интеграции, перестройке и преобразованию внутренних и внешних компетенций

в) Объём реализованной продукции за период

г) Доля рынка в текущий момент

4. В рамках VRIO-анализа атрибут ресурса «трудно копируемый» соответствует критерию:

а) Ценность

б) Редкость

в) Имитируемость

г) Организованность

5. Какая стратегия по матрице Ансоффа характеризуется наивысшим уровнем риска?

а) Проникновение на рынок

б) Развитие продукта

в) Развитие рынка

г) Диверсификация

6. Что лежит в основе ресурсной концепции фирмы?

а) Анализ внешней среды как главного источника прибыли

б) Неоднородность ресурсов и их неподвижность как основа конкурентного преимущества

в) Структурные барьеры входа в отрасль

г) Эффект масштаба как главный фактор успеха

7. Концепция «голубых океанов» предполагает:

а) Победу в существующей отрасли за счёт агрессивной ценовой конкуренции

б) Создание нового рыночного пространства, где конкуренция становится неактуальной

в) Максимизацию доли в высококонкурентном сегменте

г) Поглощение ближайших конкурентов для укрупнения

8. В рамках SWOT-анализа стратегия WO (слабость — возможности) означает:

а) Использование сильных сторон для захвата возможностей

б) Преодоление угроз за счёт сильных сторон

в) Заимствование внешних возможностей для преодоления внутренних слабостей

г) Минимизацию слабостей и избегание угроз

9. Что описывает модель SAC на этапе оценки стратегических альтернатив?

- а) Расчёт чистой приведённой стоимости каждой альтернативы
- б) Сопоставление альтернатив с критериями привлекательности и осуществимости**
- в) Формирование миссии и видения компании
- г) Анализ только финансовой отчётности за прошлый период

10. Согласно концепции сбалансированной системы показателей, в какую перспективу входят метрики удовлетворённости и удержания клиентов?

- а) Финансовая перспектива
- б) Внутренние бизнес-процессы
- в) Обучение и развитие
- г) Клиентская перспектива**

Примерные вопросы для экзамена

1. Объясните содержание понятия «стратегический анализ» и объясните, чем он принципиально отличается от оперативного и финансового анализа. Приведите по 1–2 примера задач, которые решаются в каждом из этих видов анализа.
2. Опишите последовательность этапов проведения стратегического анализа в организации. Для каждого этапа укажите ключевые результаты, которые должны быть получены, и типичные ошибки, которых следует избегать.
3. Объясните, как взаимосвязаны миссия, стратегические цели и результаты стратегического анализа. Продемонстрируйте эту связь на условном примере компании (отрасль на ваш выбор).
4. Расскажите о PEST/PESTEL-анализе и поясните, как результаты этого анализа трансформируются в стратегические решения
5. Дайте характеристику модели пяти сил конкуренции М. Портера. Покажите, как изменение одной из сил может потребовать пересмотра действующей стратегии компании — на примере конкретной отрасли.
6. Объясните различия между SWOT-, SNW- и TOWS-анализами. В каких ситуациях предпочтительнее использовать каждый из этих инструментов? Приведите краткий пример применения одного из них.
7. Раскройте понятие «ключевые факторы успеха» в отрасли. Опишите методику выявления КФУ и покажите, как они используются при формировании конкурентной стратегии компании.
8. Дайте определение стратегической группы конкурентов и объясните, как строится карта стратегических групп. Укажите, какие управленческие выводы можно сделать на основе такой карты.
9. Объясните, в чём заключается суть портфельного анализа. Опишите ограничения этих инструментов и ситуации, когда их применение может быть некорректным.
10. Раскройте содержание GAP-анализа (анализа разрывов) в стратегическом управлении. Приведите пример расчёта разрыва между целевыми и фактическими показателями и предложите 2–3 возможных способа устранения этого разрыва.

11. Объясните концепцию цепочки ценности М. Портера и покажите, как её используют для выявления источников конкурентного преимущества. Выделите 2–3 вида деятельности в цепочке, которые чаще всего становятся основой для лидерства по издержкам или дифференциации.

12. Дайте характеристику методов анализа внутренней среды организации объясните, как с помощью этих методов определяют устойчивые конкурентные преимущества компании.

13. Что такое «стратегические риски» и опишите основные подходы к их идентификации и оценке в рамках стратегического анализа. Приведите 2–3 примера стратегических рисков для компании, выходящей на новый рынок.

14. Объясните, что такое сценарное планирование и как оно интегрируется в процесс стратегического анализа. Опишите краткую методику разработки 2–3 сценариев развития внешней среды и укажите, как на их основе формируют гибкие стратегии.

15. Проанализируйте, как современные цифровые технологии (большие данные, ИИ, предиктивная аналитика) трансформируют инструментарий стратегического анализа. Приведите 1–2 примера, как эти технологии применяются в практике российских компаний.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Рекомендуемая литература

1. Томасова, Д. А. Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств: учебное пособие / Д. А. Томасова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 105 с. — ISBN 978-5-4497-3155-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140618.html>

2. Гунина И.А. Стратегический анализ экономической безопасности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Гунина И.А.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2024.— 85 с.— Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/141250.html>

3. Меньщикова, В. И. Стратегический анализ: учебное пособие / В. И. Меньщикова, Ю. А. Кармышев. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2605-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141089.html>

8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Информационно-справочные системы:

- <http://www.garant.ru/> - справочная правовая система «Гарант»
- <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс

Библиотечные ресурсы:

- Стэнфордская философская энциклопедия <https://philosophy.ru/>
- Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru>
- Электронно-библиотечная система IPR SMART <http://www.iprbookshop.ru>
- Научная педагогическая библиотека им. К.Д. Ушинского - <http://www.gnpbu.ru/>

Современные профессиональные базы данных:

- Медиапортал «Российское образование» - <https://ro-edu.ru/>
- справочная база энциклопедий и словарей - <https://gufo.me/>

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО ИТУ.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

АНО ВО ИТУ обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся) обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

1. Аудитория для проведения учебных занятий.
2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.
3. Многофункциональная аудитория для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов).

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Программное обеспечение АНО ВО ИТУ, являющееся частью электронной информационно-образовательной среды и базирующееся на телекоммуникационных технологиях:

Программное обеспечение, необходимое для реализации дисциплины:

Лицензионное программное обеспечение (в том числе, отечественного производства):

Операционная система Windows Professional 10

ПО браузер – приложение операционной системы, предназначенное для просмотра Web-страниц

Свободно распространяемое программное обеспечение (в том числе отечественного производства):

Пакет офисных программ <https://ru.libreoffice.org/> (отечественное ПО)

ПО OpenOffice.Org Calc.

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.Org.Base

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.org.Impress

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.Org Writer

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО Open Office.org Draw

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО «Блокнот» - стандартное приложение операционной системы (MS Windows, Android и т.д.), предназначенное для работы с текстами;