Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Современный стратегический анализ

38.04.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль): «Производственный менеджмент»)

Квалификация выпускника
Магистр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 2 года 3 месяца

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 10-06-2025 08:56:49 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование у обучающихся понимания теории и практических навыков в области современного стратегического анализа для обоснования актуальных направлений развития организации, способствующих формированию и поддержанию ее конкурентных преимуществ.

Задачами учебной дисциплины являются:

– знать основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития;
– изучить приемы и методы стратегического анализа;
– уметь осуществлять стратегический анализ внешней и внутренней среды и применять его результаты при разработке стратегий предприятия;
– владеть навыками стратегического анализа для принятия управленческих решений.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам обязательной части **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.04.02 «Менеджмент».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Фундаментальная экономика: теория и методы.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Инновационное развитие предприятия;
– Производственный менеджмент;
– Персонал в производственном менеджменте;
– Современные модели бизнеса и стратегии управления;
– Бизнес-планирование: стратегический аспект.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Общепрофессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ОПК	Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	Планируемые результаты обучения
	ОПК-1: Способен решать профессиональные	ОПК-1.1 Применяет основные понятия экономической	– знать: основные понятия экономической

	задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	теории на продвинутом уровне при решении практических задач	теории и их взаимосвязь с содержанием стратегического анализа. – уметь: применяет основные понятия экономической теории в стратегическом анализе организаций и отраслей .
		ОПК-1.2 Применяет элементы методологического аппарата экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов для решения профессиональных задач	– знать: элементы методологического аппарата экономической, организационной и управленческой теории, применяемого в рамках стратегического анализа. – уметь: применять элементы методологического аппарата экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов для решения задач стратегического анализа.
		ОПК-1.3 Интерпретирует результаты применения элементов методологического аппарата экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов для решения профессиональных задач	– знать: возможности и условия применения теории стратегического анализа для повышения эффективности функционирования организации. – уметь: использовать результаты стратегического анализа при принятии управленческих решений.

	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-3.1 Принимает обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	– знать: понятие организационной, операционной и социальной эффективности деятельности организации. – уметь: применять методы и инструменты стратегического анализа для анализа эффективности деятельности организации.
		ОПК-3.2 Самостоятельно определяет условия реализации организационно-управленческих решений в сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среде	– знать: методологию, инструменты анализа внутренней и внешней (в том числе кросс-культурной) среды организации. – уметь: осуществлять стратегический анализ внешней и внутренней среды и применять его результаты при разработке стратегий предприятия.
		ОПК-3.3 Оценивает последствия альтернативных вариантов организационно-управленческих решений	– знать: взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды организации. – уметь: оценивать последствия альтернативных вариантов стратегических решений.
	ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных	ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности создания и развития инновационных направлений деятельности	– знать: методы и модели стратегического анализа рынков и отраслей. – уметь: выявлять и оценивать новые рыночные возможности.

	навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		

– Универсальные компетенции

Наименование категории (группы) УК	Код и наименование УК	Код и наименование индикатора достижения УК	Планируемые результаты обучения
Системное и критическое мышление	УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2 Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	– знать: категории информации, необходимой для выработки стратегических решений . – уметь: находить, критически анализировать и выбирать информацию, необходимой для выработки стратегических решений.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс	***ИТОГО***	***2 семестр***
Форма промежуточной аттестации		*экзамен, зачет с*

			оценкой по КР
Трудоёмкость	*академ. час.*	***144***	*144*
	зачетных единиц	***4***	*4*
Лекции, *академ. час.*		***4***	*4*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***8***	*8*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа, *академ. час.*		***36***	*36*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***69***	*69*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***27***	*27*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Элементы стратегического анализа;

Тема 1.1 Стратегический анализ в системе менеджмента (Общие понятия стратегического менеджмента и анализа. Процесс стратегического менеджмента. Роль стратегического анализа в менеджменте);

Тема 1.2 Анализ дальнего окружения (Политическая среда. Экономическая среда. Социально-культурная среда. Технологическая среда. Природная среда);

Тема 1.3 Анализ ближнего окружения (Интенсивность конкуренции в отрасли. Стратегические группы в отрасли. Анализ конкурентов. Анализ рынка);

Тема 1.4 Анализ внутренней среды предприятия (Ключевые факторы успеха компании. Анализ затрат. Цепочка ценностей компании. Человеческие ресурсы и организационная культура. Финансовые ресурсы организации. ССВУ-анализ);

Раздел 2 Оценка стратегической позиции и конкурентных преимуществ;

Тема 2.1 Модели отраслевой и рыночной привлекательности (Сравнение темпов роста и доли рынка. Сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности. Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности. Анализ эволюции рынка. Анализ жизненного цикла отрасли);

Тема 2.2 Оценка конкурентных преимуществ и отличительных способностей (Конкурентное преимущество. Отличительные способности. Основные компетенции);

Тема 2.3 Обоснование стратегических решений (Основы стратегического выбора. Общие стратегии. Альтернативные направления для развития стратегии. Подходы к выбору стратегии).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Элементы стратегического анализа		
Тема 1.1.	Стратегический анализ в системе менеджмента	1	
Тема 1.2.	Анализ дальнего окружения	0.5	
Тема 1.3.	Анализ ближнего окружения	0.5	
Тема 1.4.	Анализ внутренней среды предприятия	0.5	
Раздел 2.	Оценка стратегической позиции и конкурентных преимуществ		
Тема 2.1.	Модели отраслевой и рыночной привлекательности	0.5	
Тема 2.2.	Оценка конкурентных преимуществ и отличительных способностей	0.5	
Тема 2.3.	Обоснование стратегических решений	0.5	
Итого:		**4**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Тема 1.2; Тема 1.3.	Стратегический анализ внешней среды предприятия	2	
Тема 1.4.	Стратегический анализ внутренней среды предприятия	2	
Тема 2.1.	Анализ отраслевой и рыночной привлекательности	1	
Тема 2.2.	Определение конкурентных преимуществ и	2	

	отличительных способностей		
Тема 2.3.	Формулировка миссии, цели, стратегии	1	
Итого:		**8**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лабораторных работ**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы курсовых работ (проектов)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1; Раздел 2.	Стратегический анализ… (наименование организации/ отрасли по выбору обучающегося)	36	
Итого:		**36**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	**Виды самостоятельной работы**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Тема 1.1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Изучение теоретического материала.	9	
Тема 1.2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Изучение теоретического материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	9	
Тема 1.3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Изучение теоретического материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	9	

Тема 1.4.	1. Изучение лекционного материала; 2. Изучение теоретического материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	10	
Раздел 1.	1. Прохождение тестирования.	1	
Тема 2.1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Изучение теоретического материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	10	
Тема 2.2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Изучение теоретического материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	10	
Тема 2.3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Изучение теоретического материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	10	
Раздел 2.	1. Прохождение тестирования.	1	
Курсовая работа	*Выполнение курсовой работы*	36	0
Контроль	*Подготовка к экзамену*	27	
Итого:		**132**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Тема 1.1.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Оценивание этапов выполнения курсовой работы
Тема 1.2.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы

Тема 1.3.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы
Тема 1.4.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы
Раздел 1.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Оценивание этапов выполнения курсовой работы; 3. Тестовые задания
Тема 2.1.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы
Тема 2.2.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы
Тема 2.3.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы
Раздел 2.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Оценивание этапов выполнения курсовой работы; 3. Тестовые задания
Курсовая работа.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы к защите курсовой работы
Экзамен.	ОПК-1; ОПК-3; ОПК-4; УК-1	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 20 минут. Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется один балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	50-100
Не зачтено	0-49,9

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– оценка «зачтено» – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины;

– оценка «не зачтено» – обучающийся не подготовлен к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной

инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; оценивание этапов выполнения курсовой работы; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию этапов выполнения курсовой работы

Курсовая работа – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве, а также уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.

Оценивание этапов выполнения курсовой работы проводится в рамках текущей аттестации (три раза в семестр) в соответствии с графиком выполнения курсовой работы по учебной дисциплине. Результаты аттестации обучающихся по выполнению ими курсовой работы оцениваются руководителями в процентах от общего объема выполненной работы. Сроки выполнения курсовой работы устанавливаются кафедрой в графике выполнения курсовой работы. График выполнения курсовой работы выдается старостам групп в начале каждого семестра.

Критерии оценки % выполнения курсовой работы

Этап работы	% выполнения	Форма отчетности
Выбор темы курсовой работы и объекта исследования Постановка цели и задач курсовой работы Сбор, систематизация и изучение литературы, производственной, законодательной и нормативной документации по теме курсовой работы Подготовка титульного листа, введения курсовой работы Выполнение частей 1, 2 работы	30	Рабочие материалы курсовой работы
Выполнение части 3 работы	60	Рабочие материалы курсовой работы
Выполнение части 4 работы Подготовка заключения Окончательное оформление пояснительной записки и сдача курсовой работы руководителю	100	Оформленная курсовая работа

Критерии оценки курсовой работы

Критерии оценки выполнения курсовой работы	Оценка
Задание выполнено полностью: цель достигнута; основные понятия выделены; имеются в наличии схемы, графическое выделение особо значимой информации; все выводы и рекомендации обоснованы, работа тщательно вычитана, отсутствуют грамматические и стилистические ошибки, работа выполнена в полном объёме; процент выполнения задания соответствует плановому.	отлично
Задание выполнено: цель выполнения достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объёме; имеются единичные опечатки, орфографические, пунктуационные, грамматические, стилистические ошибки; график выполнения задания нарушен на 10 – 20 %.	хорошо
Задание выполнено частично: цель выполнения достигнута не полностью; многочисленные ошибки снижают качество выполненной работы; работа представлена с отклонением от запланированного срока на 50 %.	удовлетворительно
Задание не выполнено, цель работы не достигнута.	неудовлетворительно

12.2.3 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам и темам учебной дисциплины для выявления уровня знаний, умений и навыков

обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используются вопросы из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам и темам учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один или несколько ответов из предложенных вариантов ответа.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	55-100
Не зачтено	0-54,9

12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Подготовку к практическим работам обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение применять изучаемый материал для выполнения заданий; умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2
Выполняет работу правильно, в том числе в правильной	2

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
последовательности; умеет применять изучаемый материал для выполнения заданий; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: курсовая работа; экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к защите курсовой работы; вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на защите курсовой работы

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если выполнены все требования к выполнению и защите курсовой работы: соблюдены требования к внешнему оформлению, последовательно изложен материал; при защите обучающийся демонстрирует умения применять теоретические знания основной и дополнительной литературы, может показать и объяснить применение технологических решений, использованных в курсовой работе; даны правильные ответы на вопросы, заданные в процессе защиты курсовой работы.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если основные требования к выполнению и защите курсовой работы выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в решениях, имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите курсовой работы даны неполные ответы.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если имеются существенные отступления от требований к выполнению и защите курсовой работы. В частности: задача

Оценка	Требования к знаниям
	решена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании и оформлении; при ответе на дополнительные вопросы на защите курсовой работы обучающийся показывает знания только основного материала, испытывает затруднения при объяснении выбранных решений.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача решена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании и при оформлении или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты курсовой работы обучающийся обнаруживает существенное непонимание проблемы.

Если допущены существенные недостатки в оформлении курсовой работы, опущен или не написан какой-либо раздел, имеются отступления от задания на курсовую работу, то такая курсовая работа возвращается обучающемуся на доработку.

13.3 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, обладает приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. – URL: https://urait.ru/bcode/560469 (дата обращения: 01.06.2025);

2 Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. – URL: https://urait.ru/bcode/560419 (дата обращения: 01.06.2025);

3 Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 278 с. – ISBN 978-5-534-15505-1. – URL: https://urait.ru/bcode/511366 (дата обращения: 01.06.2025);

4 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 375 с. – ISBN 978-5-534-03013-6. – URL: https://urait.ru/bcode/510857 (дата обращения: 01.06.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– WinRAR;
– Р7-Офис;
– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;

- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий);
- учебную аудиторию для выполнения курсовых работ;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.04.02 «Менеджмент».

Составитель(и):

доцент Дубовик Юлия Валерьевна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Директор ЧОУ ДПО «Региональный центр подготовки персонала «Евраз-Сибирь»  А.В. Домнышев

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. Разделение труда — это принцип…

а) школы науки управления

б) школы научного управления

в) административной школы управления

г) системного подхода в управлении

2. Ситуационный подход к управлению основывается на предположении, что пригодность и эффективность различных методов управления определяется...

а) системой отношений, которая сложилась в коллективе

б) совершенством владения менеджером приемами и методами управления

в) уровнем риска при принятии решений

г) конкретным набором обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию

3. К факторам микросреды фирмы относятся:

а) демографические факторы;

б) сама фирма (организация);

в) клиенты;

г) контактные аудитории;

д) конкуренты;

е) политические факторы;

ж) экономические факторы;

з) маркетинговые посредники;

и) поставщики.

4. Демографические тенденции, оказывающие положительное влияние на конъюнктуру в сфере производства одежды для деловых людей:

а) поколение времен «детского бума» входит в средний возраст;

б) растет число пожилых людей;

в) растет число работающих женщин.

5. К заинтересованным группам относятся:

а) поставщики;

б) конкуренты;

в) финансовые круги и государственные учреждения;

г) средства массовой информации;

д) клиентура;

е) собственные рабочие и служащие;

ж) рабочие и служащие компании-конкурента.

6. Основные факторы макросреды:

а) экономические условия;
б) демографические факторы;
в) политические факторы;
г) потребители;
д) природные условия;
е) возможности фирм-производителей.

7. Контактные аудитории – это:

а) субъекты, которые могут оказать влияние на способность предприятия достигать поставленных целей;

б) субъекты, которые непосредственно входят в контакт с предприятием и поставляют ему товары;

в) субъекты, которые непосредственно контактируют с предприятием, покупая его товары.

8. К внешним факторам деловой среды относятся:

а) условия потребления;
б) форма рынка;
в) затраты;
г) роль цены в маркетинговом комплексе.

9. Конкуренция – это...

а) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей.

б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.

в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

г) направление деятельности организации в долгосрочной перспективе, которое помогает достичь преимущества для организации в изменяющейся деловой среде для удовлетворения потребностей рынков и ожиданий заинтересованных лиц.

10. Что такое жизненный цикл товара?

а) кругооборот товара;
б) время годности товара;
в) время с выхода товара на рынок и до его ухода с рынка.

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам и темам учебной дисциплины

Раздел 1. Элементы стратегического анализа

1 Устный опрос на занятиях (лекционных или практических)

Тема 1.1. Стратегический анализ в системе менеджмента

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Сформулируйте определение понятий «стратегический менеджмент» и «стратегический анализ».
2) Опишите элементы стратегического менеджмента, процесс стратегического менеджмента.
3) Охарактеризуйте роль стратегического анализа в менеджменте.
4) Назовите основные составляющие стратегического анализа.
5) Каковы основные проблемы, связанные с анализом деловой среды?
6) Что такое ССВУ-анализ? Каким образом его применяют в менеджменте?

3 Выполнение курсовой работы

Курсовая работа выполняется в рамках самостоятельной работы обучающихся поэтапно в течение семестра в соответствии с заданием, методическими указаниями и установленными в университете требованиями к выполнению курсовой работы.

Методические указания для выполнения курсовой работы размещаются в СУО «Moodle», задание выдается руководителем в начале семестра. Перед выдачей задания на курсовую работу обучающийся знакомится с правилами ее выполнения и критериями оценки. Выполненная курсовая работа загружается в СУО «Moodle».

Тема 1.2. Анализ дальнего окружения

Перечень примерных вопросов для устного опроса.

1) Какие факторы относятся к дальнему окружению?
2) Что такое «макросреда» и «микросреда»?
3) Что означает понятие «STEP-анализ» («PEST-анализ»).
4) Какие источники данных можно использовать для анализа макросреды?
5) По каким признакам можно выделить наиболее значимые факторы в анализе макросреды?

Тема 1.3. Анализ ближнего окружения

Перечень вопросов для устного опроса.

1) Охарактеризуйте следующие отраслевые структуры: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, монополия, олигополия.
2) В чем отличие понятий «рынок» и «отрасль».
3) Опишите модель «пять сил» М.Портера. Для чего она применяется?
4) Опишите «модель ромба» М.Портера. Для чего она применяется?

5) Кто относится к заинтересованным группам? Чем обусловлена необходимость их анализа?
6) Объясните понятия «сегменты рынка», «сегментирование», «критерии сегментирования».
7) Каковы критерии эффективности сегментирования?
8) Какова роль конкурентов в анализе деловой среды?
9) Каким образом осуществляют анализ конкурентов?
10) Объясните понятие «стратегические группы». Каким образом они идентифицируются?

Тема 1.4. Анализ внутренней среды предприятия

Перечень примерных вопросов для устного опроса.

1) Что означает аббревиатура КФУ? Каким образом осуществляется анализ?
2) Назовите различные методы классификации затрат и анализа издержек.
3) Объясните концепцию цепочки ценности, а также задачи и объект анализа, осуществляемый с помощью данной модели.
4) Что такое «система ценностей»? Какова ее роль в обеспечении конкурентного преимущества?
5) Назовите основные составляющие финансового анализа и используемые показатели.
6) Объясните понятие «организационная культура». Какие модели могут использоваться для ее анализа?
7) Сформулируйте роль организационной культуры в менеджменте компании.
8) Объясните содержание ССВУ-анализа, его основные задачи.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания для практических работ.

Тема 1.2. Анализ дальнего окружения

Задание 1

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность образовательной организации. Какие из них относятся к внешним?

Финансовые ресурсы; репутация на рынке образовательных услуг; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных рыночных ниш; увеличение разнообразия образовательных услуг на рынке; нет ясных стратегических направлений; ухудшающаяся

конкурентная позиция; вероятность появления новых конкурентов; рост продаж замещающих услуг; устаревшее техническое оборудование; отсутствие квалификации и компетентности; контроль выполнения стратегии; слабое представление о рынке; слабые маркетинговые возможности; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии; замедление роста рынка; благоприятная политика правительства.

Задание 2

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность образовательной организации. Какие из них относятся к макросреде?

Квалификация персонала; репутация на рынке образовательных услуг; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных сегментов рынка; увеличение разнообразия образовательного продукта на рынке; увеличение продаж; ухудшающаяся конкурентная позиция; рост безработицы; наличие услуг-заменителей; устаревшее техническое оборудование; слабое представление о рынке; изменение налогообложения; экономический кризис; возрастающее конкурентное давление; изменение потребностей обучающихся; неблагоприятные демографические изменения; миграция населения в соседние регионы;

Задание 3

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность организации. Какие из них относятся к экономическим?

Квалификация персонала; репутация; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных сегментов рынка; увеличение разнообразия образовательных услуг на рынке; увеличение продаж; ухудшающаяся конкурентная позиция; рост безработицы; распределение доходов населения; наличие услуг-заменителей; устаревшее техническое оборудование; слабое представление о рынке; изменение ключевой ставки; экономический кризис; возрастающее конкурентное давление; изменение потребностей обучающихся; неблагоприятные демографические изменения; миграция населения в соседние регионы;

Задание 4

Приведите 1-2 примера того, как политические факторы могут влиять на деятельность организации и принятие управленческих решений в какой-либо сфере образования (по вашему выбору можно рассмотреть высшее образование, среднее профессиональное и т.д.).

Тема 1.3. Анализ ближнего окружения

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность организации. Какие из них относятся к ближнему окружению организации?

Квалификация персонала; репутация; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных сегментов рынка; увеличение разнообразия образовательных услуг на рынке; увеличение продаж; рост безработицы; наличие услуг-заменителей; устаревшее техническое оборудование; слабое представление о рынке; изменение налогообложения; экономический кризис; возрастающее конкурентное давление; изменение потребностей потребителей; неблагоприятные демографические изменения; миграция населения в соседние регионы.

Задание 2

Определите, к какому типу отраслевой структуры относятся

а) издательское дело,

б) производство повседневной обуви,

в) черная металлургия.

Ответ кратко обоснуйте.

Задание 3

Каким образом текущие требования к аккредитации и лицензированию образовательной деятельности влияют на интенсивность конкуренции? Аргументируйте с использованием модели «Пять сил» М. Портера.

Задание 4

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы в соответствии с моделью М. Портера необходимо:

а) определить какая сила зависит от приведенных факторов;

б) соотнести выделенные факторы с соответствующей строкой таблицы.

Перечень факторов, определяющих конкурентную силу:

– число соперничающих фирм;

– темп роста спроса на продукцию;

– затраты покупателей продукции при переходе на другие ее виды;

– стремление фирм увеличить долю рынка за счет других;

– прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;

– приверженность потребителей к определенной торговой (товарной) марке;

– размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;

– наличие товаров-субститутов;

– темп роста объемов продаж товара-заменителя;

– степень стандартности товара;

– затраты, связанные с использованием другого сырья;

– доля издержек, приходящаяся на сырье при производстве товара;

– размеры покупателей;

– отличия в размерах фирм-производителей.

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции потребителей	
Угроза появления новых конкурентов	
Угроза появления товаров-заменителей	
Конкуренция внутри отрасли	

Тема 1.4. Анализ внутренней среды предприятия

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

В чем состоят основные преимущества применения цепочки ценностей в стратегическом анализе внутренней среды организации? Какими недостатками, на ваш взгляд, обладает данный стратегический инструмент и почему недостаточно широко применяется в стратегическом анализе деятельности организаций?

Задание 2

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации финансовые показатели. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации? Ответ обоснуйте.

Задание 3

Опишите основные задачи анализа затрат в ходе стратегического анализа внутренней среды предприятия?

Задание 4

Сформулируйте ключевые факторы успеха для такого вида деятельности как высшее образование.

Задание 5

Выполните SWOT-анализ на основании следующих характеристик деятельности университета и его внешней среды:

- наличие формального статуса государственного университета с длительной историей существования и положительной репутацией;
- удобное расположение корпусов;
- активное использование внебюджетных возможностей повышения квалификации профессорско-преподавательского состава;
- высококвалифицированные преподаватели, многие имеют степень

- современная библиотека с электронным доступом
- наличие цифровой студии
- закрытие других вузов.
- укрепление рейтинга Университета
- слабо развит трансфер технологий;
- развитие региона;
- растущий интерес к высшему образованию;
- неблагоприятная демографическая ситуация в стране
- развитие материальной базы учебного процесса;
- развитие научной деятельности вуза
- расширение партнеров
- громоздкая, малодинамичная организационно-управленческая структура с многочисленными службами и элементами дублирования функций, проявляющая тенденции к неоправданному росту и завышению своей значимости;
- массовый подход к абитуриентам; низкий уровень учета индивидуальных особенностей и предпочтений
- увеличение бюджетного финансирования вуза;
- сложности с импортным оборудованием;
- слабое привлечение студентов к научной жизни
- низкая мотивация профессорско-преподавательского состава на повышение качества образовательного процесса
- отсутствует доступность услуг образования в режиме online
- дефицит источников финансирования;
- «переманивание» кадров конкурентами;
- появление спонсоров, фонда благосостояния.

Сформулируйте выводы по результатам проведенного анализа.

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по разделу 1)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования (тема 1.1)

1) Стратегический менеджмент ...

а) сложный
б) рутинный
в) относится к организации в целом
г) относится к отдельным операциям
д) связан с долгосрочной перспективой
е) связан с краткосрочной перспективой

2) Стратегическое управление – это:

а) такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей

б) непрерывно протекающий в компании системный процесс, направленный на определение приоритетов социальной политики компании, формирование среды корпоративной социальной ответственности, в том числе через обучение сотрудников, с помощью создаваемой в компании специализированной структуры управления, которая осуществляет подготовку, реализацию и координацию социальных программ, а также занимается процессом оценки результатов их реализации и доводит до сведения заинтересованных лиц эти результаты

в) управление организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики

г) способ управления компанией, предназначенный для справедливого распределения результатов деятельности

3) Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах:

а) организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений

б) при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации

в) при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа возможностей и угроз

г) организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение будет меняться, либо же в нем будут происходить качественные изменения

4) Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов характерен для:

а) стратегического управления

б) оперативного управления

в) корпоративного управления

г) управления персоналом

5) Может ли стратегическое управление дать точную и детальную картину будущего?

а) верно;

б) неверно.

6) Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это...

а) операционная стратегия
б) конкурентная стратегия
в) корпоративная стратегия

7) Стратегия подразделения по производству синтетических волокон многоотраслевой корпорации – это...

а) корпоративная стратегия
б) конкурентная стратегия
в) функциональная стратегия
г) операционная стратегия

8) Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности – это…

а) операционная стратегия
б) конкурентная стратегия
в) корпоративная стратегия

9) Конкурентная стратегия –

а) аспекты, относящиеся к функционированию организации в-целом: определение целей и направление деятельности организации, структура и финансирование деятельности и т.д.
б) является основой для всех прочих стратегических решений.
в) стратегические решения, позволяющие достичь преимущества над конкурентами на определенных рынках.
г) стратегия бизнес-единиц.
д) аспекты, относящиеся к функционированию организации, и подразделений, в том числе координация деятельности между подразделениями и внутри подразделений.
е) управление процессом принятия стратегических решений.

10) Какие пять толкований стратегии выделял Г. Минцберг?

а) план, ловкий прием, паттерн, позиция, перспектива
б) план, видение, прогнозирование, позиция, перспектива
в) ловкий прием, модель, паттерн, перспектива, позиция
г) план, прогнозирование, паттерн, позиция, перспектива

Примерный перечень вопросов для тестирования (тема 1.2).

1) Элементами деловой среды являются:

а) информация;
б) макросреда;
в) конкурентная среда;
г) заинтересованные группы.

2) Основные факторы макросреды:

а) экономические условия;

б) демографические факторы;
в) политические факторы;
г) потребители;
д) природные условия;
е) возможности фирм-производителей.

3) Анализ внешней среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения. К анализу макросреды относится:

а) анализ состояния экономики
б) анализ политических процессов
в) анализ потребителей
г) анализ конкурентов

4) Какие из факторов макросреды оказывают влияние на успех деловых переговоров, восприятие потребительских товаров и рекламы, отношение к работе:

а) экономические;
б) социально-культурные;
в) политические факторы;
г) технологические.

5) Культура нации не влияет на использование технологий.

а) верно;
б) неверно.

6) Национальная культура оказывает значительное влияние на способы ведения бизнеса и отношение к работе.

а) верно;
б) неверно.

7) Национальная культура оказывает значительное влияние на особенности спроса и покупательское поведение.

а) верно;
б) неверно.

8) Технологические факторы способствуют улучшению стандартов жизни.

а) верно;
б) неверно.

9) Отношение к окружающей среде относится к технологическим факторам.

а) верно;
б) неверно.

Примерный перечень вопросов для тестирования (тема 1.3)

1) К факторам микросреды относятся:

а) демографические факторы;
б) сама фирма (организация);
в) клиенты;
г) конкуренты;

д) политические факторы;
е) экономические факторы;
ж) маркетинговые посредники;
з) поставщики.

2) Анализ внешней среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения. К анализу непосредственного окружения относится:

а) анализ правового регулирования
б) анализ природной среды
в) анализ рынка рабочей силы
г) анализ поставщиков

3) В современной экономике основными направлениями влияния информационных технологий на конкуренцию являются:

а) проникновение информационных технологий в цепочку ценности
б) преобразование товара
в) изменение характера конкуренции в отрасли
г) преобразование отдельных видов деятельности
д) вытеснение ручного труда
е) изменение потребностей клиентов

4) Если затраты покупателей при переходе с одной марки на другие незначительны, то конкуренция...

а) усиливается
б) ослабевает

5) К какой рыночной структуре можно отнести рынок железнодорожных перевозок?

а) монополия
б) олигополия
в) чистая конкуренция
г) монополистическая конкуренция

6) К какой рыночной структуре можно отнести рынок одежды?

а) монополия
б) олигополия
в) чистая конкуренция
г) монополистическая конкуренция

7) К какой рыночной структуре можно отнести рынок природного газа?

а) монополия
б) олигополия
в) чистая конкуренция
г) монополистическая конкуренция

8) Заинтересованные группы – это...

а) субъекты, которые могут оказать влияние на способность предприятия достигать поставленных целей

б) субъекты, которые непосредственно входят в контакт с предприятием и поставляют ему товары

в) субъекты, которые непосредственно контактируют с предприятием, покупая его товары

9) Какие из перечисленных ниже организаций не принадлежат к микроокружению фабрики «Красный Октябрь»?

а) банк, обслуживающий фабрику

б) поставщик упаковочных материалов

в) налоговая полиция

г) компания, закупающая продукцию фирмы

10) Конкуренция – это...

а) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей.

б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.

в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

г) направление деятельности организации в долгосрочной перспективе, которое помогает достичь преимущества для организации в изменяющейся деловой среде для удовлетворения потребностей рынков и ожиданий заинтересованных лиц.

11) Критериями эффективности сегментирования являются:

а) лояльность покупателей

б) уровень дохода

в) отрасль

г) возможность оценки сегмента

д) значительность сегмента

е) доступность

ж) отличительные черты

12) Отличительными характеристиками рынка монополистической конкуренции являются:

а) большое количество продавцов

б) небольшое количество продавцов

в) единственный продавец

г) товар схожий, взаимозаменяемый

д) разнообразные товары

13) Сегментация – это…

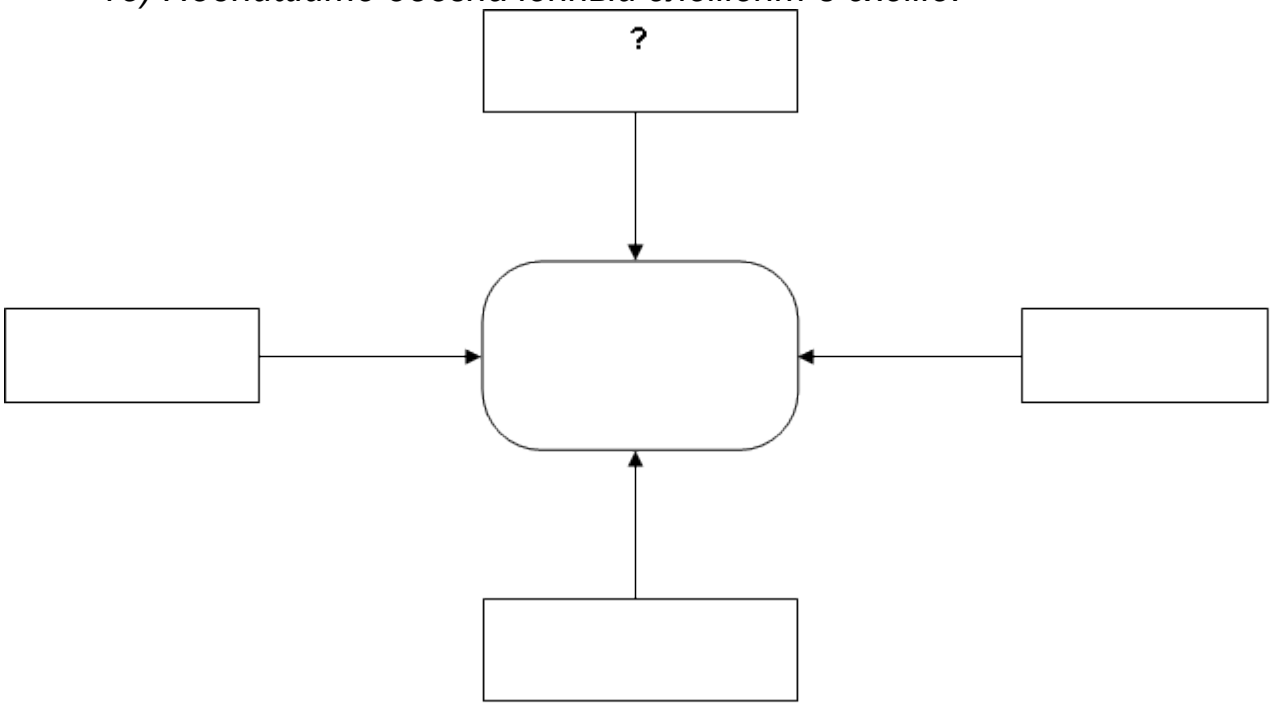
а) разделение потребителей на однородные группы

б) определение места для своего товара в ряду аналогов

14) Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли:

а) угроза со стороны товаров-заменителей
б) рыночная власть поставщиков и покупателей
в) угроза со стороны потенциальных конкурентов
г) обычаи делового оборота

15) Подпишите обозначенный элемент в схеме:

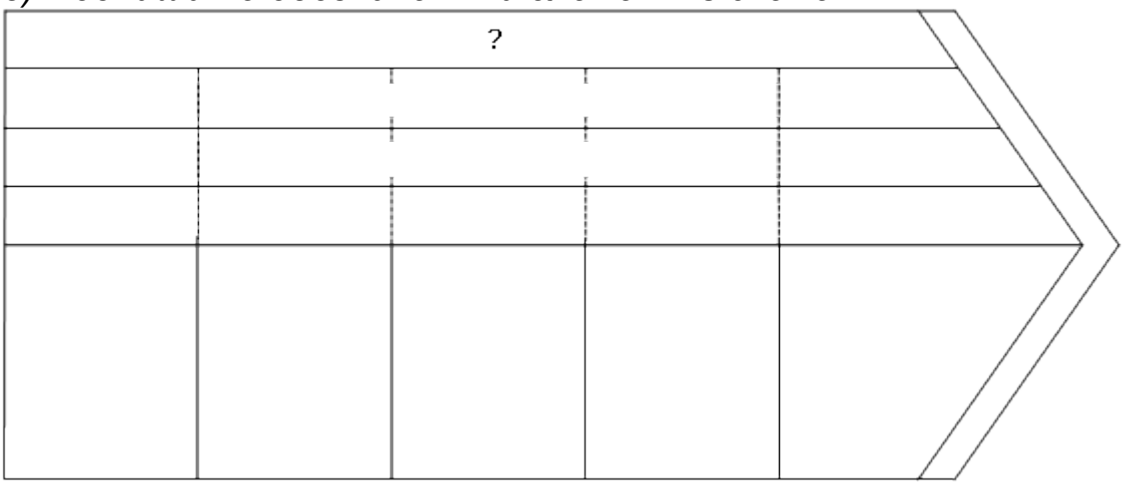


Примерный перечень вопросов для тестирования (тема 1.4)

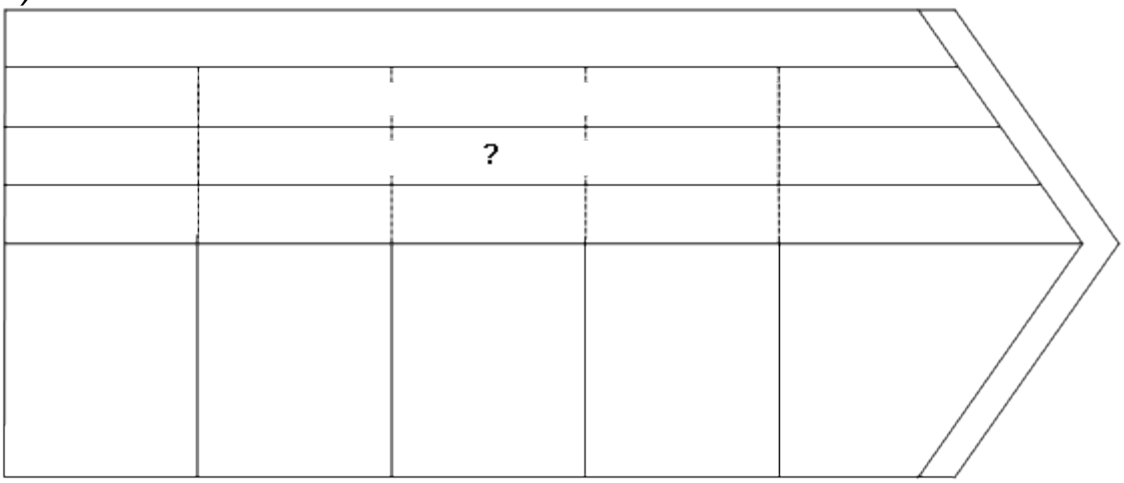
1) Внутренняя среда включает:
а) культуру организации;
б) финансовые ресурсы муниципального бюджета;
в) человеческие ресурсы;
г) потребителей и конкурентов;
д) основные и вспомогательные виды деятельности.

2) В анализе внутренней среды компании используются:
а) «цепочка создания ценности»;
б) «7S МакКинзи»;
в) «Пять сил» М.Портера.

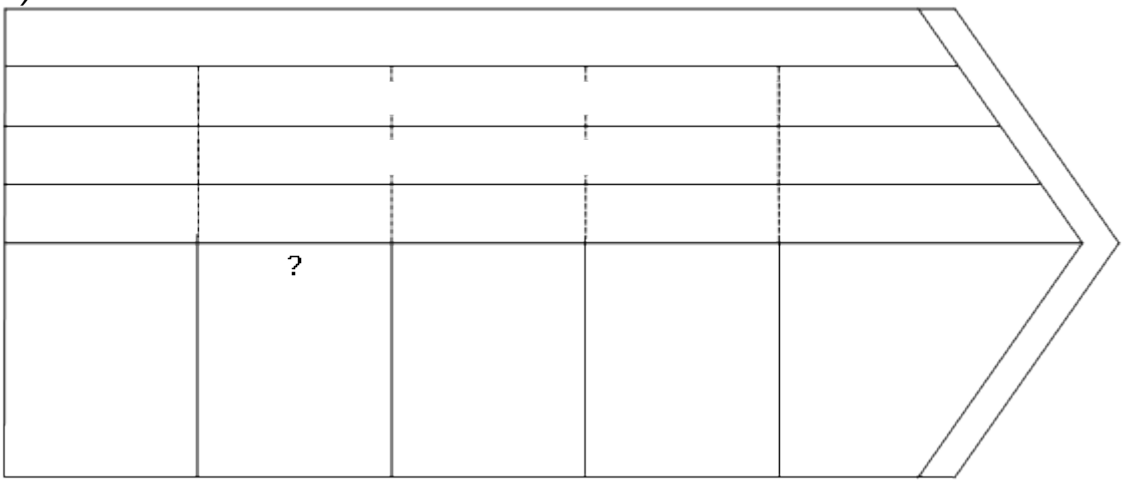
3) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



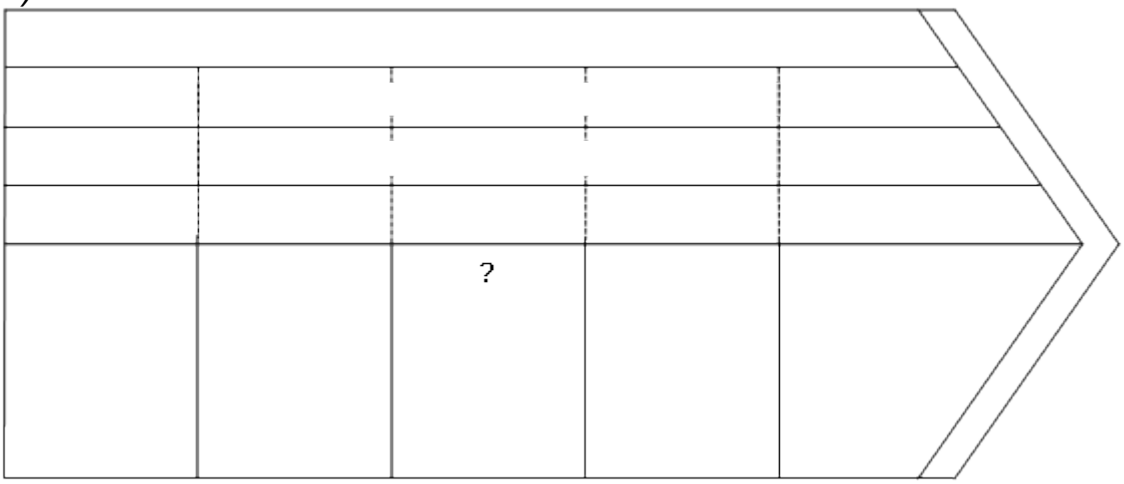
4) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



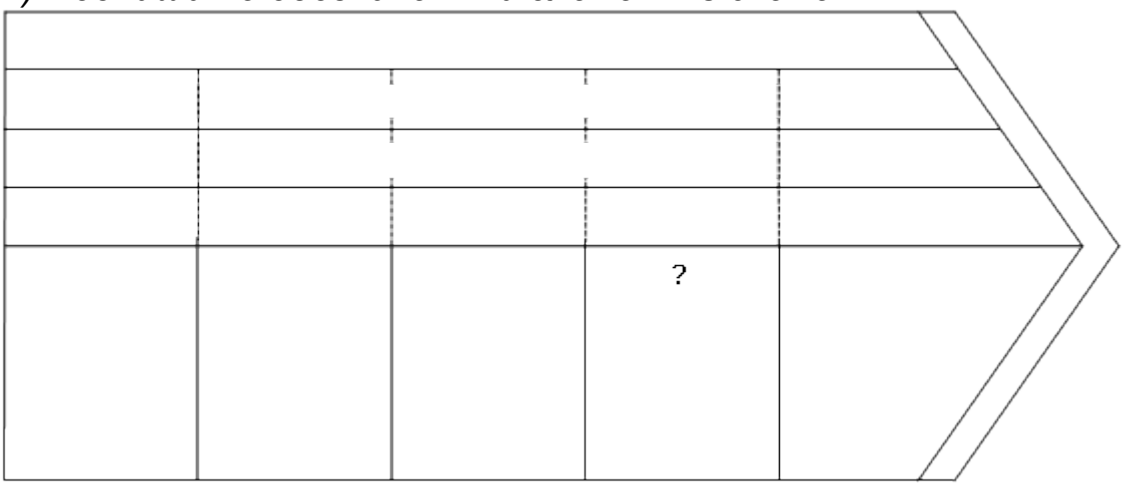
5) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



6) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



7) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



8) К основным видам деятельности в цепочке ценности компании относятся:

а) маркетинг и продажи
б) производство
в) технологическое развитие
г) поставки сырья
д) управление человеческими ресурсами

9) К вспомогательным видам деятельности в цепочке ценности компании относятся:

а) маркетинг и продажи
б) производство
в) технологическое развитие
г) поставки сырья
д) управление человеческими ресурсами

4 Выполнение курсовой работы

Курсовая работа выполняется в рамках самостоятельной работы обучающихся поэтапно в течение семестра в соответствии с заданием, методическими указаниями и установленными в университете требованиями к выполнению курсовой работы.

Методические указания для выполнения курсовой работы размещаются в СУО «Moodle», задание выдается руководителем в начале семестра. Перед выдачей задания на курсовую работу обучающийся знакомится с правилами ее выполнения и критериями оценки. Выполненная курсовая работа загружается в СУО «Moodle».

Раздел 2. Оценка стратегической позиции и конкурентных преимуществ

1 Устный опрос на занятиях

Тема 2.1. Модели отраслевой и рыночной привлекательности

Перечень примерных вопросов для устного опроса.

1) Опишите структуру модели BCG, ее сильные и слабые стороны.
2) Опишите модель GE/McKinsey, ее преимущества и недостатки.
3) Охарактеризуйте модель Shell/DPM, ее преимущества и недостатки.
4) Какова структура модели Hofer/Schendel и ее особенности?
5) Опишите модель ADL/LC, ее особенности, сферу применения.

Тема 2.2. Оценка конкурентных преимуществ и отличительных способностей

Перечень примерных вопросов для устного опроса.

1) Объясните отличия следующих понятий «конкурентное преимущество», «отличительные способности», «основные компетенции».
2) Каким образом данные понятия взаимосвязаны?
3) За счет каких факторов организация может обеспечить преимущества перед конкурентами?
4) Согласны ли вы с тем, что конкурентное преимущество должно быть устойчивым? Объясните свой ответ.
5) Каким образом может быть обеспечена устойчивость конкурентного преимущества?
6) Каковы основные способы достижения конкурентного преимущества по М.Портеру?
7) Как вы понимаете «внутреннее» и «внешнее» конкурентное преимущество?
8) Каким образом компания может сформировать отличительные способности?

Тема 2.3. Обоснование стратегических решений

Перечень примерных вопросов для устного опроса.

1) Какие стратегии относят к общим или базовым стратегиям?
2) Опишите различные модели базовых стратегий (М.Портера, К.Боумана). Каковы их преимущества и недостатки?
3) Объясните различные подходы к выбору стратегий.

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания для практических работ.

Тема 2.1. Модели отраслевой и рыночной привлекательности

Задание 1

Сформулируйте, какими преимуществами обладает модель BCG с точки зрения стратегического анализа, в чем состоят ее недостатки и ограничения. Приведите примеры ситуаций (по 1-2), в которых указанная модель будет информативной / неинформативной.

Задание 2

Сформулируйте, какими преимуществами обладает модель ADL/LC с точки зрения стратегического анализа, в чем состоят ее недостатки и ограничения. Чем, по вашему мнению, объясняется недостаточная популярность этой модели при принятии стратегических решений?

Тема 2.2. Оценка конкурентных преимуществ и отличительных способностей

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

Разъясните, как технологические достижения влияют на развитие и поддержание конкурентных преимуществ и отличительных способностей?

Задание 2

В чем проявляются различия конкурентных преимуществ в разных отраслях и на разных рынках?

Задание 3

Каковы потенциальные проблемы и риски, связанные с сильной опорой на конкурентные преимущества и отличительные способности при принятии стратегических решений?

Задание 4

В чем состоят возможности «цепочки ценностей» М.Портера для анализа конкурентных преимуществ и отличительных способностей?

4 Выполнение курсовой работы

Курсовая работа выполняется в рамках самостоятельной работы обучающихся поэтапно в течение семестра в соответствии с заданием, методическими указаниями и установленными в университете требованиями к выполнению курсовой работы.

Методические указания для выполнения курсовой работы размещаются в СУО «Moodle», задание выдается руководителем в

начале семестра. Перед выдачей задания на курсовую работу обучающийся знакомится с правилами ее выполнения и критериями оценки. Выполненная курсовая работа загружается в СУО «Moodle».

Тема 2.3. Обоснование стратегических решений

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

Стратегические цели организации включают следующие:

- «Рост объема продаж на 5%»
- «Высокий уровень обслуживания покупателей»

Предложите варианты формулировок тактических и операционных целей, соответствующие указанным стратегическим целям.

Задание 2

Для небольшого местного предприятия (сфера деятельности по усмотрению обучающегося) предложите формулировку миссии. В чем состоит особенность миссии по сравнению с целями организации?

Задание 3

Начав в 1987 г. с открытия 9 высококлассных кафе в Сиэтле, исполнительный директор Starbucks Coffee Говард Шульц вскоре «захватил» всю территорию США. В кафе всегда быстро обслужат клиента, а цена чашечки кофе (очень высокая) повергает одного из конкурентов, Dunkin' Donuts, в состояние тихого обморока. Но в середине 1990-х каждую неделю примерно 2 миллиона американцев заходили в кафе Starbucks Coffee, чтобы насладиться чашечкой-другой ароматного напитка…

Многие менеджеры компании когда-то работали в таких фирмах как Burger King, Taco Bell, Wendy's (кафе быстрого питания) и Blockbuster (прокат видеокассет). Г. Шульц считает, что директор должен «нанимать людей умнее, чем он сам, и не мешать им работать». Не менее важны для успеха Starbucks и те, кто стоит у стойки и готовит напитки. Компания набирает своих сотрудников прямо из колледжей. Каждый из них проходит 24-часовой курс подготовки, тренируется варить кофе и получает необходимые знания. В этом и кроется ключ к великолепному имиджу и высококлассному обслуживанию. Чтобы обеспечить качество, компания сама занимается обжариванием кофейных зерен. Она даже отказалась от таких выгодных альтернатив, как франчайзинг и торговля в супермаркетах.

Вопрос. Для описанного фрагмента ситуации определите тип конкурентной стратегии по М. Портеру и по К. Боуману. Обоснуйте применение выбранной стратегии, используя «цепочку ценностей» по М. Портеру.

Задание 4

В середине 90-х годов на ведущем металлургическом предприятии региона параллельно с основной деятельностью начали развивать производства товаров народного потребления, например такие как сборка видеомагнитофонов и производство классической обуви. Определите применяемые при этом стратегии. Сформулируйте основные недостатки названных стратегий и возможные причины, по которым со временем отказались от таких стратегических решений.

Задание 5

Сформулируйте разновидности стратегий интеграции и основные причины, по которым стратегия интеграции часто оказывается более жизнеспособной в долгосрочной перспективе по сравнению с диверсификацией.

Задание 6

Структура рынка, на котором действует Ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции, т.е. имеется высокий спрос на услуги (товары), которые выпускает Ваша организация, большое число производителей, отсутствие услуг (товаров) - заменителей, одинаковая информационная обеспеченность конкурентов. Какую конкурентную стратегию Вы бы предпочли и почему?

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по разделу 2)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования (тема 2.1).

1) К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

а) концентрированного роста;

б) интегрированного роста;

в) диверсификации;

г) сокращения.

2) Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

а) стратегию развития рынка;

б) стратегию развития продукта;

в) стратегию проникновения на рынок.

3) Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

а) концентрированного роста;

б) интегрированного роста;

в) диверсификации;

г) сокращения.

4) Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

а) стратегия развития продукта;

б) стратегия обратной вертикальной интеграции;

в) стратегия «сбора урожая»;

г) стратегия конгломератной диверсификации;

д) стратегия сокращения расходов.

5) Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

а) сильные стороны отрасли;

б) сильные стороны фирмы;

в) цели фирмы;

г) интересы высшего руководства;

д) квалификация работников;

е) степень зависимости от внешней среды;

ж) все перечисленные факторы.

6) Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку:

а) концентрированного роста;

б) интегрированного роста;

в) диверсификации;

г) сокращения.

7) Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

а) пересмотр стратегий концентрации;

б) диверсификация;

в) горизонтальная интеграция или слияние;

г) сокращение;

д) вертикальная интеграция;

е) ликвидация.

8) Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

а) совместное предприятие в новой области;

б) концентрическая диверсификация;

в) горизонтальная интеграция или слияние;

г) сокращение;

д) вертикальная интеграция;
е) конгломератная диверсификация.

9) Какая позиция в матрице БКГ соответствует стратегии атаки?

а) «дойной коровы»;
б) «собаки»;
в) «звезды».

10) Какая позиция в матрице БКГ соответствует стратегии отступления?

а) «звезды»;
б) «собаки»;
в) «трудного ребенка».

Примерный перечень вопросов для тестирования (тема 2.2).

1) Конкурентное преимущество – это...

а) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей.
б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.
в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
г) направление деятельности организации в долгосрочной перспективе, которое помогает достичь преимущества для организации в изменяющейся деловой среде для удовлетворения потребностей рынков и ожиданий заинтересованных лиц.

2) КФУ являются...

а) характеристикой компании
б) характеристикой отрасли
в) характеристикой сегмента рынка
г) характеристикой стратегической группы

Примерный перечень вопросов для тестирования (тема 2.3).

1) Стратегия дифференцирования эффективна, если...

а) потребитель чувствителен в цене
б) потребитель нечувствителен в цене
в) потребитель характеризуется средней чувствительностью к цене

2) Эта стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доли рынка в целом

а) стратегия фокусирования
б) стратегия инноваций

в) стратегия диверсификации
г) стратегия изменений

3) К основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ относятся:

а) стратегия минимизации издержек
б) стратегия дифференциации
в) стратегия диверсификации
г) стратегия изменения

4) Источниками стратегического преимущества могут быть:

а) снижение издержек
б) дифференцирование
в) гибридная стратегия
г) фокусное дифференцирование
д) реклама

5) К недостаткам универсальных стратегий по М.Портеру относятся:

а) Низкие издержки сами по себе не способствуют продаже товаров (может низкая цена)
б) Дифференцирование можно использовать не только для установления премиальных наценок, но и увеличения объема продаж
в) Цену можно использовать для дифференцирования товара
г) Дифференцирование не способствует завоеванию чувствительных к цене потребителей

6) Гибридная стратегия основана на...

а) снижении издержек
б) дифференцировании
в) фокусном дифференцировании
г) выборе рыночной ниши

7) Информационные технологии способствуют достижению и поддержанию конкурентного преимущества, если:

а) используются для автоматизации производства
б) используются для учета и ведения записей
в) используются для координации видов деятельности

8) К факторам, благоприятствующим применению стратегии минимизации издержек, относятся:

а) продукция является стандартизированной
б) эластичность спроса по цене
в) недостаточность ресурсов
г) наличие достаточных финансовых ресурсов

9) Основным источником минимизации издержек в одноименной стратегии достижения конкурентных преимуществ является:

а) установление оптимального значения объема производства (эффект масштаба)
б) снижение затрат на НИОКР

в) переход на более дешевое или низкокачественное сырье
г) снижение управленческих затрат

4 Выполнение курсовой работы

Курсовая работа выполняется в рамках самостоятельной работы обучающихся поэтапно в течение семестра в соответствии с заданием, методическими указаниями и установленными в университете требованиями к выполнению курсовой работы.

Методические указания для выполнения курсовой работы размещаются в СУО «Moodle», задание выдается руководителем в начале семестра. Перед выдачей задания на курсовую работу обучающийся знакомится с правилами ее выполнения и критериями оценки. Выполненная курсовая работа загружается в СУО «Moodle».

Вопросы для промежуточного контроля знаний обучающихся

1 Вопросы к защите курсовой работы

1 Дайте характеристику объекта исследования курсовой работы.
2 Каковы особенности стратегического управления в организации?
3 Опишите макросреду анализируемой организации.
4 Какие из политических факторов оказывают влияние на анализируемую ситуацию?
5 Объясните, каким образом экономические факторы макросреды влияют на анализируемую организацию?
6 Опишите влияние технологических факторов макросреды на анализируемую организацию.
7 В чем проявляется влияние социально-культурных факторов на организацию-объект исследования?
8 Опишите влияние основных заинтересованных групп на деятельность организации и возможности формирования стратегии развития.
9 Каковы основные результаты анализа конкуренции в рассматриваемой отрасли?
10 Опишите основные факторы, определяющие условия конкуренции в рассматриваемой отрасли.
11 Определите тип отраслевой структуры в рассматриваемой ситуации
12 Дайте краткую характеристику отрасли, в которой функционирует рассматриваемая организация.
13 Опишите рынок (рынки) компании.
14 Охарактеризуйте основные сегменты рынка, на которых представлена продукция (услуги) компании.

15 Охарактеризуйте внутреннюю среду анализируемой организации.

16 Дайте краткую характеристику организационной культуры изучаемой организации.

17 Охарактеризуйте основные технико-экономические показатели организации

18 Опишите ассортимент товаров (услуг) организации.

19 Каковы основные результаты SWOT-анализа?

20 Каким образом проводится БКГ-анализ?

21 Какие выводы можно сделать на основе БКГ-анализа объекта исследования?

22 Какие из стратегий интенсивного роста компания применяла в своей деятельности?

23 Какие базовые конкурентные стратегии реализованы компанией?

24 Какими конкурентными преимуществами обладает анализируемая компания?

25 Опишите стратегии, предлагаемые в курсовой работе.

26 Сформулируйте возможные рекомендации по реализации предложенных стратегий.

2 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Стратегический анализ в системе менеджмента

2 Общие понятия стратегического менеджмента и анализа

3 Процесс стратегического менеджмента

4 Роль стратегического анализа в менеджменте

5 Анализ дальнего окружения. PEST-анализ

6 Анализ микросреды организации

7 Интенсивность конкуренции в отрасли

8 Стратегические группы в отрасли

9 Анализ конкурентов

10 Анализ рынка

11 Анализ внутренней среды предприятия

12 Ключевые факторы успеха компании

13 Цепочка ценностей компании

14 Человеческие ресурсы и организационная культура в системе стратегического анализа

15 Финансовые ресурсы организации и их роль в контексте стратегического анализа

16 SWOT-анализ (ССВУ-анализ)

17 Модели отраслевой и рыночной привлекательности

18 Сравнение темпов роста и доли рынка

19 Сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности

20 Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности

21 Анализ эволюции рынка

22 Анализ жизненного цикла отрасли

23 Оценка конкурентных преимуществ и отличительных способностей

24 Обоснование стратегических решений

25 Альтернативные направления для развития стратегии

26 Подходы к выбору стратегии