

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики труда и основ управления



\_\_\_\_\_ Е. С. Дашкова

24.04.24

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.04 Модели и технологии стратегического анализа и управления**

**1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**

38.04.02 «Менеджмент»

**2. Профиль подготовки/специализация:** Современные технологии менеджмента

**3. Квалификация выпускника:** магистр

**4. Форма обучения:** очная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики труда и основ управления

**6. Составители программы:** Пожидаев Руслан Геннадьевич, к.э.н., доцент

**7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета,  
протокол № 4 от 18.04.2024

**8. Учебный год:** 2024/25

**Семестр(ы):** 1

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются: формирование комплекса знаний о концепциях, моделях и методах стратегического управления и стратегического анализа; навыков проведения сценарного анализа, стратегического и тактического планирования, реализации стратегии.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование целостного представления о концепциях, моделях и методах стратегического менеджмента и стратегического анализа;
- изучение практического опыта применения основных методов и инструментов стратегического анализа в планировании, реализации и оценке процесса стратегического управления компанией;
- формирование навыков оценки уровня неопределенности внешнего окружения, разработки сценарного анализа.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: блок 1, часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная)

Требования к входным знаниям, умениям и навыкам:

обучающийся должен знать:

- основные принципы, теории и концепции менеджмента;
- принципы научного исследования;

обучающийся должен уметь:

- использовать методы экономического исследования;
- систематизировать и обобщать социально-экономическую информацию;
- критически оценивать социально-экономическую информацию;

обучающийся должен иметь навыки:

- самостоятельной, творческой работы.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:

- современные технологии принятия решений;
- технологии планирования экономико-организационной деятельности фирмы;
- управление изменениями в организациях.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-2	ПК–2 Способен применять технологии (методы) управления рисками для обеспечения непрерывной деятельности и устойчивого развития организации в условиях неопределенности	ПК-2.1	Идентифицирует и оценивает риски с точки зрения вероятности их наступления и масштабов влияния на деятельность организации	Знать: - методы анализа уровня неопределенности внешнего окружения организации; - модели и методы сценарного анализа и анализа внешней среды организации Уметь: - осуществлять разработку стратегии организации (альтернативных стратегий) на основе современных методов сценарного анализа и анализа внешней среды организации Владеть: - навыками оценки уровня неопределенности внешней среды организации и учета уровня неопределенности при разработке стратегии организации

ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию	ПК-3.1	Использует методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов решений	Знать: - содержание процесса, основных методов и инструментов стратегического анализа и управления Уметь: - разрабатывать стратегию организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства на основе моделей и методов стратегического анализа Владеть: - навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;
ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию	ПК-3.2	Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии организации	Знать: - содержание основных методов и инструментов стратегического планирования и управления Уметь: - применять инструменты стратегического и тактического планирования в разработке основных положений (целей и задач) стратегии организации Владеть: - навыками разработки и реализации стратегии развития организации и ее отдельных подразделений

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.**

**Форма промежуточной аттестации: экзамен**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		1 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия	32	32		
в том числе:	лекции	16	16	
	практические	16	16	
	лабораторные	–	–	
Самостоятельная работа	40	40		
в том числе: курсовая работа (проект)	–	–		
Форма промежуточной аттестации (экзамен – 36 час.)	36	36		
Итого:	108	108		

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Стратегическое управление как динамичная научная дисциплина. Стратегический анализ в деятельности фирмы.	1. Стратегическое управление как элемент теории управления. Стратегия как инструмент изменения парадигмы управления. Особенности стратегического управления как научной дисциплины. Взаимосвязь стратегического	–

		<p>управления с другими научными дисциплинами.</p> <p>2. Взаимосвязь теории и практики стратегического управления.</p> <p>3. Понятие и структура стратегического анализа.</p> <p>Место стратегического анализа в стратегическом управлении. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики.</p> <p>Структура стратегического анализа.</p> <p>Особенности современного стратегического анализа.</p> <p>4. Роль неопределенности в стратегическом управлении и анализе.</p> <p>Понятие стратегической неопределенности.</p> <p>Влияние неопределенности на стратегическое управление и анализ. Факторы роста неопределенности в современном бизнесе.</p>	
1.2	Процесс разработки и реализации стратегии.	<p>1. Основные элементы стратегии и их взаимосвязь.</p> <p>2. Процесс стратегического управления. Традиционный подход к формированию процесса стратегического управления. Основные этапы процесса стратегического управления.</p> <p>Идентификация стратегических альтернатив и выбор стратегии.</p> <p>Процесс стратегического управления как сочетание намечаемой и развивающейся стратегии.</p> <p>3. Миссия организации и стратегические перспективы.</p> <p>Стратегические и финансовые цели.</p> <p>Долгосрочные и краткосрочные цели.</p> <p>Иерархия целей.</p> <p>4. Уровни организационных стратегий. Корпоративная стратегия, стратегические бизнес-единицы, функциональные стратегии.</p> <p>Взаимосвязь миссии, целей, стратегии.</p> <p>5. Реализация стратегии.</p> <p>Управление процессом реализации стратегии.</p> <p>Стратегия и организационная структура компании.</p> <p>Учет влияния внешних факторов.</p> <p>Стратегическая гибкость.</p> <p>Распределение ресурсов и бюджетирование.</p> <p>Сопrotивление изменениям. Формирование культуры поддержки реализации стратегии.</p>	—
1.3	Анализ внешней среды организации.	<p>1. Задачи стратегического анализа внешней среды организации.</p> <p>Стратегический анализ и диагностика внешнего окружения организации: состав задач и этапы. Временные горизонты и уровни анализа. Выявление сложности, неопределенности и динамичности внешней среды.</p> <p>2. Методы анализа внешней среды.</p> <p>Инструменты качественного и количественного</p>	—

		анализа внешней среды: сценарный анализ. PEST-анализ. Этапы проведения сценарного анализа. Виды сценариев. Развитие методов сценарного анализа, концепция TAIDA. Этапы проведения PEST-анализа. Расширение области PEST-анализа в современных условиях: возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов.	
1.4	Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ.	<p>1. Анализ конкуренции в отрасли. Факторы, определяющие интенсивность конкуренции и привлекательность отраслевого рынка. Структура анализа отрасли и источники информации для ее проведения. Модель пяти сил конкуренции М. Портера и ее применение для анализа отрасли. Использование PIMS модели для анализа конкурентных стратегий. Ресурсная модель анализа отрасли. Понятие конкурентных преимуществ. Факторы, определяющие конкурентные преимущества. Категории конкурентных преимуществ. Внешние и внутренние конкурентные преимущества. Источники конкурентных преимуществ. Достижение и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ.</p> <p>2. Стратегическая позиция компании. Цели и методы позиционного анализа в стратегическом управлении. Факторы, определяющие конкурентную и стратегическую позицию компании. Ключевые факторы успеха и позиционные преимущества. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.</p> <p>3. Анализ стратегических групп. Стратегические группы конкурентов. Анализ стратегических групп: методические подходы, этапы анализа, достоинства и ограничения. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.</p> <p>4. Модели портфельного анализа. Модели портфельного анализа. Ограничения и проблемы применения моделей портфельного анализа в современных условиях.</p> <p>5. SWOT-анализ как способ обобщения результатов анализа внешней и внутренней среды фирмы.</p>	—
1.5	Внутрифирменный стратегический анализ.	<p>1. Цели и задачи внутрифирменного стратегического анализа.</p> <p>2. Модель Mckinsey 7S.</p> <p>3. Gap-анализ.</p> <p>4. Ресурсы и компетенции компании. Стратегические активы и стратегические</p>	—

		компетенции. 5. Формирование и управление цепочками создания ценности. Анализ стратегических приоритетов при создании ценности для покупателей. Особенности использования концепции цепочки ценностей в современном стратегическом менеджменте.	
1.6	Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	1. Стратегическое видение. 2. Стратегический выбор. Интегральный анализ, диагностика и стратегический выбор: взаимосвязь инструментов и методов стратегического анализа и планирования. Методы комплексного анализа взаимовлияния внутренних и внешних факторов: сценарный подход, PEST и SWOT-анализ, матрицы стратегического отклика. Анализ приоритетов на стадии стратегического выбора (важность, срочность, эффективность). Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шива и К.Исикава. 3. SPACE-анализ. 4. Оценка хода реализации и результатов стратегии. Сбалансированная система показателей.	–
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Стратегическое управление как динамичная научная дисциплина. Стратегический анализ в деятельности фирмы.	Взаимосвязь теории и практики стратегического управления. Роль неопределенности в стратегическом управлении и анализе. Риск и неопределенность в бизнесе. Влияние неопределенности на стратегическое управление и анализ. Факторы роста неопределенности в современном бизнесе. Концепция уровней стратегической неопределенности Х. Кортни, Дж. Керкленд и П. Вигери.	–
2.2	Процесс разработки и реализации стратегии.	Системный и ситуационный анализ в стратегическом управлении. Идентификация стратегических альтернатив и выбор стратегии. Современные методы формирования и анализа стратегической информации.	–
2.3	Анализ внешней среды организации.	Методы анализа внешней среды. Инструменты качественного и количественного анализа внешней среды: сценарный анализ. PEST-анализ. Этапы проведения PEST-анализа. Расширение области PEST-анализа в современных условиях: возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов.	–
2.4	Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ.	SWOT-анализ как способ обобщения результатов анализа внешней и внутренней среды фирмы.	–

2.5	Внутрифирменный стратегический анализ	Модель Mckinsey 7S.	–
2.6	Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	Стратегический выбор. Интегральный анализ, диагностика и стратегический выбор: взаимосвязь инструментов и методов стратегического анализа и планирования. Методы комплексного анализа взаимовлияния внутренних и внешних факторов. SPACE-анализ.	–
<b>3. Лабораторные занятия</b>			
–			

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Стратегическое управление как динамичная научная дисциплина. Стратегический анализ в деятельности фирмы.	2	2		4	8
2	Процесс разработки и реализации стратегии.	2	2		5	9
3	Анализ внешней среды организации.	2	2		6	10
4	Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ.	4	4		10	18
5	Внутрифирменный стратегический анализ.	4	4		10	18
6	Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	2	2		5	9
	Итого:	16	16		40	72

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Для достижения целей изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции и практические занятия, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекции являются одним из важнейших видов учебных занятий и составляют основу теоретического обучения. Они должны давать систематизированные основы научных знаний по соответствующей теме, раскрывать состояния и перспективы развития рассматриваемых вопросов, концентрировать внимание студентов на наиболее сложных вопросах, стимулировать их активную познавательную деятельность, формировать творческое мышление.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект для использования полученного материала при подготовке к практическим занятиям и выполнения заданий для самостоятельной работы. Для более полного освоения материалов учебной дисциплины обучающимся рекомендуется дополнить лекционный материал посредством самостоятельной работы с литературой. Следует обращать внимание на категории,

формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме занятия.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.

Практические занятия реализуются в соответствии с учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Практические занятия проводятся с целью углубленного освоения материала лекций, выработки навыков в решении практических задач и производстве необходимых расчетов. Главным содержанием практических занятий является активная работа каждого студента. Семинарские занятия включают в себя и презентации-выступления по какой-либо сложной или актуальной проблеме, но материал выступления не должен дублировать лекционный материал. На семинаре студент проявляет знание изучаемой темы дисциплины, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, получает навыки устного выступления и культуры дискуссии. Помимо выступления на семинарских занятиях применяются следующие формы работы студентов: ответ по вопросам семинара; выполнение индивидуальных и групповых проектов; написание эссе или подготовка сообщений.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающимся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем и предусмотренной настоящей рабочей программой, а также обращаться к публикациям в периодических научных изданиях.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его освоения курса, подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Методические рекомендации по выполнению заданий и самостоятельной работе.

В период освоения дисциплины обучающийся различные практические задания и задачи, позволяющие оценить степень проработанности изученного материала и умение найти ответы на поставленные вопросы.

Наряду с лекциями, изучением основной и дополнительной литературы по курсу, студентам рекомендуется проведение самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов является важнейшей составной частью учебной работы и предназначена для достижения следующих целей:

- закрепление и углубление полученных знаний и навыков;
- подготовка к предстоящим семинарским занятиям, зачетам, экзаменам;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Формами самостоятельной работы студентов являются изучение соответствующей учебно-методической литературы, монографий, периодической литературы и статистических материалов.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины**

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева — Москва : Русайнс, 2017 .— 250 с. Место хранения ООЭГ, 16 экз.
2	Казакова Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова .— Москва : Юрайт, 2017 .— 386 с. Место хранения ООЭГ.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Пер. с англ. – С-Пб.: Питер, 2018. 672 с..



4	Маграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества / Пер. с англ. – М.: Бином, 2014. – 248 с.
5	Март Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Пер. с англ. – М.: Бином, 2013. – 344 с.
6	Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. 454 с.
7	Современный стратегический анализ : учебное пособие / под ред. П.В. Иванова.— Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.— 590 с. Место хранения ООЭГ.
8	Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Фомичев.— Москва : Дашков и Ко, 2014.— 468 с. — ISBN 978-5-394-01974-6 .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=253802">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=253802</a>

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
1.	<a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> – Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle
2.	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a> – Электронный каталог Научной библиотеки Воронежского государственного университета
3.	<a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a> – Университетская библиотека онлайн
4.	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a> – Электронно-библиотечная система Лань
5.	<a href="http://www.studmedlib.ru/">http://www.studmedlib.ru/</a>
6.	<a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a>
7.	<a href="http://rucont.ru">http://rucont.ru</a>

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы, онлайн-курсы, ЭУМК

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова .— Москва : Юрайт, 2017 .— 386 с. Место хранения ООЭГ.
2	Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: ВГУ, 2018. – 158 с.
3	Пожидаев Р.Г. «Модели и технологии стратегического анализа и управления» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: эконом. фак-т ВГУ, 2022. – 32 с.

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические и дискуссионные семинарские занятия, выполняются различные задания. Проверка выполнения заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Программа курса может реализоваться с применением дистанционных образовательных технологий через Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <https://edu.vsu.ru/>, где представлены следующие материалы: программа дисциплины, план семинаров, задания для самостоятельной работы; а также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры с выходом в Internet; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

## 19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Стратегическое управление как динамичная научная дисциплина. Стратегический анализ в деятельности фирмы.	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1 ПК-3.1	Доклад
2.	Процесс разработки и реализации стратегии.	ПК-3	ПК-3.1 ПК-3.2	Дискуссия
3.	Анализ внешней среды организации.	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1 ПК-3.1	Групповой проект
4.	Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ.	ПК-3	ПК-3.1 ПК-3.2	Групповой проект
5.	Внутрифирменный стратегический анализ.	ПК-3	ПК-3.1 ПК-3.2	Групповой проект
6.	Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	ПК-3	ПК-3.1	Дискуссия
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Групповой проект Тестирование

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена.

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

## Перечень практических заданий:

### 1. Доклад.

Семинарское занятие №1 по теме «Стратегическое управление как динамичная научная дисциплина. Стратегический анализ в деятельности фирмы».

Темы докладов

1. Современные концепции стратегического анализа.
2. Факторы и тенденции развития внешней среды – как их учесть в современном стратегическом анализе.
3. Повышение уровня неопределенности в отрасли как следствие применения новой бизнес-модели.
4. Стратегическая неопределенность и стратегические решения – как избежать ошибок?
5. Ситуационный подход к менеджменту и неопределенность.
6. Конкуренция как фактор стратегической неопределенности.
7. Роль информационной асимметрии в формировании стратегической неопределенности.

Описание технологии проведения

*Форма проведения:* подготовка доклада, выступление с докладом, коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* студенты, на основании самостоятельного выбора, подготавливают доклад (объем: 3-7 страниц) по одной из предложенных тем и выступают на семинаре с краткими сообщениями (продолжительность: 3-5 минут). По завершению выступления проводится обсуждение доклада, преподаватель и студенты могут задавать докладчику вопросы, касающиеся различных аспектов выбранной темы эссе.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения.

*Доклад оценивается по системе «зачтено» - «не зачтено»*

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся проявил умение анализировать выбранную тему, знания об историческом (эволюционном) контексте, обоснованиях и точках зрения сторонников и критиков (в случае изучения теорий, концепций, моделей и методов), развитии (тенденциях развития) изучаемого явления или концепции, сформулировал собственное мнение по изучаемой теме, ответил на вопросы, заданные на коллективном обсуждении	Зачтено
Обучающийся не раскрыл изучаемую тему с точки зрения представлений об историческом (эволюционном) контексте, точках зрения сторонников и критиков (в случае изучения теорий, концепций, моделей и методов), развитии (тенденциях развития) изучаемого явления или концепции, не сформулировал собственное мнение по изучаемой теме, не ответил на вопросы, заданные на коллективном обсуждении	Не зачтено

### 2. Дискуссия.

Семинарское занятие №2 по теме: «Процесс стратегического управления».

Семинарское занятие №8 по теме: «Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии».

Описание технологии проведения

*Форма проведения:* коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* семинарские занятия проходят в форме дискуссии по вопросам для обсуждения. Основные вопросы для обсуждения приведены в разделе 13.1.(2. Практические задания), пункты 2.2. и 2.6 данной рабочей программы.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

*Что оценивается:* активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Работа студентов на семинарском занятии оценивается по системе «зачтено» - «не зачтено»

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся проявил активность и аргументировал высказанные точки зрения по обсуждаемым вопросам	Зачтено

Обучающийся не проявил активности на семинарском занятии или не участвовал в дискуссии, не высказал или не аргументировал свои точки зрения по обсуждаемым вопросам	Не зачтено
---	------------

### 3. Групповой проект.

Семинарское занятие №3 по теме: «Анализ внешней среды организации».

Семинарские занятия №№4-5 по теме: «Анализ конкурентной и стратегической позиции.

Портфельный анализ».

Семинарские занятия №№6-7 по теме: «Внутрифирменный стратегический анализ».

Описание технологии проведения

*Форма проведения:* подготовка группового проекта (в 1 или 2 этапа, в зависимости от содержания задания), выступление («защита») проекта, коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* студенты самостоятельно формируют группы по 2-3 человека, готовят групповой проект, на семинарских занятиях заслушиваются и обсуждаются групповые проекты студентов.

*Информация необходимая для выполнения задания.*

Подробная информация по выполнению групповых проектов приведена в учебно-методических пособиях: Пожидаев Р.Г. «Модели и технологии стратегического анализа и управления» учебно-методическое пособие / Воронеж: эконом. фак-т ВГУ, 2022; Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2018.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Групповой проект оценивается по 4-х балльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающиеся выполнили проект на примере отрасли /компании /организации (в том числе некоммерческой), раскрыв содержание всех пунктов задания, проявив аналитические и творческие навыки, «защитили» предложения и рекомендации, представленные в проекте, аргументированно ответив на вопросы аудитории.	Отлично
Обучающиеся выполнили проект на примере отрасли /компании /организации (в том числе некоммерческой), не полностью раскрыли содержание некоторых пунктов задания, но проявили аналитические и творческие навыки, «защитили» предложения и рекомендации, представленные в проекте, аргументированно ответили на большинство вопросов аудитории.	Хорошо
Обучающиеся выполнили проект на примере отрасли /компании /организации (в том числе некоммерческой), не полностью раскрыли содержание некоторых или всех пунктов задания, проявили слабые аналитические и творческие навыки, недостаточно «защитили» предложения и рекомендации, представленные в проекте, не аргументированно ответили на большинство вопросов аудитории.	Удовлетворительно
Обучающиеся не выполнили проект или не раскрыли содержание всех пунктов задания, не проявили аналитические и творческие навыки, не «защитили» или не представили предложения и рекомендации, не аргументированно ответили на вопросы аудитории.	Неудовлетворительно

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- оценка работы на практических занятиях в течение семестра;
- презентация группового проекта (экзаменационного задания)

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках

электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена.

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

Групповой проект.

Описание технологии проведения

*Форма проведения:* подготовка группового проекта, коллективное обсуждение.

*Задание для группового проекта.*

Задание подразумевает обучение студентов навыкам работы с моделью SPACE-анализа. SPACE-анализ проводится на примере организации, что была выбрана студентами для групповых проектов в течении семестра. Состав студентов для выполнения экзаменационного задания рекомендуется оставить таким же, как и для выполнения групповых проектов в течении семестра.

*Информация необходимая для выполнения задания.*

Подробная информация приведена в учебно-методических пособиях: Пожидаев Р.Г. «Модели и технологии стратегического анализа и управления» учебно-методическое пособие / Воронеж: эконот. фак-т ВГУ, 2022; Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2018.

*Содержание задания*

1. Студенты формируют SPACE-матрицу в соответствии с которой определяют тип стратегии организации.

2. Студенты, с учетом данных SWOT-анализа и SPACE-матрицы разрабатывают набор стратегических действий организации.

3. На экзамене студенты защищают групповой проект.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Групповой проект оценивается по 4-х балльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающиеся выполнили проект на примере отрасли /компании /организации (в том числе некоммерческой), раскрыв содержание всех пунктов задания, проявив аналитические и творческие навыки, «защитили» предложения и рекомендации, представленные в проекте, аргументированно ответив на вопросы аудитории.	Отлично
Обучающиеся выполнили проект на примере отрасли /компании /организации (в том числе некоммерческой), не полностью раскрыли содержание некоторых пунктов задания, но проявили аналитические и творческие навыки, «защитили» предложения и рекомендации, представленные в проекте, аргументированно ответили на большинство вопросов аудитории.	Хорошо
Обучающиеся выполнили проект на примере отрасли /компании /организации (в том числе некоммерческой), не полностью раскрыли содержание некоторых или всех пунктов задания, проявили слабые аналитические и творческие навыки, недостаточно «защитили» предложения и рекомендации, представленные в проекте, не аргументированно ответили на большинство вопросов аудитории.	Удовлетворительно
Обучающиеся не выполнили проект или не раскрыли содержание всех пунктов задания, не проявили аналитические и творческие навыки, не «защитили» или не представили предложения и рекомендации, не	Неудовлетворительно

аргументированно ответили на вопросы аудитории.	
---	--

Оценка за экзамен формируется исходя из оценок заданий, выполненных в ходе семестра и оценки за экзаменационное задание (групповой проект). Для оценивания используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Групповые проекты выполнены на «отлично», доклады, дискуссии, работа на семинарских занятиях оценены как «зачтено»	Отлично
Групповые проекты выполнены на «отлично» и «хорошо», доклады, дискуссии, работа на семинарских занятиях оценены как «зачтено»	Хорошо
Групповые проекты выполнены на «хорошо» и «удовлетворительно», доклады, дискуссии, работа на семинарских занятиях оценены как «зачтено», допускается наличие не более одной оценки «не зачтено»	Удовлетворительно
Групповые проекты не выполнены или выполнены на оценку «неудовлетворительно», доклады, дискуссии, работа на семинарских занятиях оценены преимущественно как «не зачтено»	Неудовлетворительно

## Тестирование

### Перечень заданий для проверки сформированности индикатора ПК-2.1

#### 1) тестовые задания:

ЗАДАНИЕ 1. Выберите правильный вариант ответа:

Как правило, риски предпринимательской деятельности выше, если внешняя среда является:

- а) динамичной и открытой
- б) стабильной
- в) однородной
- г) сбалансированной

ЗАДАНИЕ 2. Выберите правильный вариант ответа:

В условиях высокой неопределенности для разработки стратегии компании используют:

- а) сценарный анализ
- б) долгосрочное планирование
- в) бенчмаркинг
- г) сбалансированную систему показателей

ЗАДАНИЕ 3. Выберите правильный вариант ответа:

На степень рискованности принятия стратегических решений существенно влияет:

- а) неполнота, неточность, недостоверность информации для стратегического анализа
- б) организационная структура компании
- в) оценка эффективности реализуемой стратегии
- г) порядок разработки бюджетов по направлениям деятельности

ЗАДАНИЕ 4. Выберите правильный вариант ответа:

Процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования других компании с целью улучшения собственной работы это:

- а) бенчмаркинг
- б) PEST-анализ
- в) SWOT-анализ
- г) корпоративная стратегия

ЗАДАНИЕ 5. Выберите правильный вариант ответа:

Результат анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации это:

- а) SWOT-анализ
- б) стратегическое планирование
- в) матрица Mckinsey-General Electric
- г) стратегическая неопределенность

#### 2) открытые задания

ЗАДАНИЕ 1. Вероятность морального устаревания производимых товаров относится к рискам стратегии ...

ЗАДАНИЕ 2. Неполнота, неточность, недостоверность информации для стратегического анализа непосредственно влияют на степень рискованности принятия ...

ЗАДАНИЕ 3. В условиях высокой неопределенности для разработки стратегии компании используют ...

**ЗАДАНИЕ 4.** Выявление и моделирование закономерностей, тенденций и взаимосвязей на рынке для понимания ключевых факторов успеха, а также определяющих выбор стратегии предприятия – это цель ...

**ЗАДАНИЕ 5.** Ответ на вопрос: «Каким образом компания может использовать свои сильные стороны для того, чтобы превратить возможности в преимущества?» является результатом анализа...

### **Перечень заданий для проверки сформированности индикатора ПК-3.1**

#### 1) тестовые задания:

**ЗАДАНИЕ 1.** Выберите правильный вариант ответа:

К матрицам портфельного анализа не относится:

- а) PEST-анализ
- б) матрица Бостонской консалтинговой группы
- в) матрица Джeneral Электрик/МакКинси
- г) матрица Shell/DPM

**ЗАДАНИЕ 2.** Выберите правильный вариант ответа:

К задачам стратегического анализа не относится:

- а) ценообразование
- б) оценка и прогноз состояния и развития рынка
- в) определение позиции предприятия на данном рынке
- г) оценка поведения и потенциальных возможностей конкурентов, прогноз их действий

**ЗАДАНИЕ 3.** Выберите правильный вариант ответа:

Матрицы портфельного анализа используются для:

- а) стратегического анализа в рамках диверсифицированных компаний с многими видами бизнеса для определения, какие бизнесы стоит развивать, а от каких стоит отказаться
- б) для целей бенчмаркинга
- в) для разработки стратегии управления персоналом
- г) для оценки текущей стратегии реализуемой компанией

**ЗАДАНИЕ 4.** Выберите правильный вариант ответа:

Результат анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации это:

- а) SWOT-анализ
- б) стратегическое планирование
- в) матрица Mckinsey-General Electric
- г) стратегическая неопределенность

**ЗАДАНИЕ 5.** Выберите правильный вариант ответа:

К внешнему стратегическому анализу не относится:

- а) анализ покупателей
- б) анализ конкурентов
- в) анализ рынка
- г) анализ компетенций, имеющихся в распоряжении организации

#### 2) открытые задания

**ЗАДАНИЕ 1.** Выявление и моделирование закономерностей, тенденций и взаимосвязей на рынке для понимания ключевых факторов успеха, а также определяющих выбор стратегии предприятия – это цель ...

**ЗАДАНИЕ 2.** Составляющая внешнего анализа, состоящая в определении сегментов потребителей продукции компании, а в каждом из сегментов – мотивов покупателей и их неудовлетворенных потребностей – это ...



**ЗАДАНИЕ 3.** Стратегия компании часто формируется по принципу использования сильных сторон и нейтрализации слабостей. Сильные и слабые стороны определяются активами и компетенциями компании. Оценка сильных и слабых сторон – это составляющая ... стратегического анализа

**ЗАДАНИЕ 4.** Инструмент долгосрочного стратегического планирования, который составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных название которого является аббревиатурой нескольких групп факторов (как минимум: политических, экономических, социально-культурных и технологических – это ...

**ЗАДАНИЕ 5.** Анализ конкурентов относится к ... стратегическому анализу

### **Перечень заданий для проверки сформированности индикатора ПК-3.2**

#### 1) тестовые задания:

**ЗАДАНИЕ 1.** Выберите правильный вариант ответа:

Стратегическая задача «сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов» относится к функциональной стратегии управления:

- а) финансами
- б) маркетингом
- в) персоналом
- г) производством

**ЗАДАНИЕ 2.** Выберите правильный вариант ответа:

Стратегия дифференциации основана на:

- а) создании ценных для потребителей точек отличия
- б) снижении издержек за счет использования более дешевой рабочей силы
- в) позиционировании в низком ценовом сегменте
- г) распродаже активов компании

**ЗАДАНИЕ 3.** Выберите правильный вариант ответа:

Стратегия снижения издержек основана на:

- а) концентрации компании на поиске способов снижения издержек и предложения товаров и услуг по более привлекательной (по сравнению с рыночными предложениями конкурентов) для потребителей цене
- б) распродаже активов компании
- в) создании ценных для потребителей точек отличия
- г) фокусировании на премиальном ценовом сегменте

**ЗАДАНИЕ 4.** Выберите правильный вариант ответа:

Модель пяти сил конкуренции М. Портера не включает следующую рыночную силу:

- а) правительство
- б) новые конкуренты, стремящиеся войти в отрасль
- в) потребители
- г) поставщики

**ЗАДАНИЕ 5.** Выберите правильный вариант ответа:

PEST-анализ и его модификации не включают:

- а) анализ политических факторов
- б) ценообразование
- в) анализ экономических факторов
- г) анализ технологических факторов

## 2) открытые задания

ЗАДАНИЕ 1. При разработке стратегии компании часто оценивают ситуацию «Как есть», отражающую текущее состояние организации и желаемую ситуацию «Как должно быть». Для анализа разрывов между ситуациями «Как есть» и «Как должно быть» часто используется ...

ЗАДАНИЕ 2. Стратегическая позиция компании определяется относительно ... и рынка

ЗАДАНИЕ 3. При оценке сил конкуренции используется модель ...

ЗАДАНИЕ 4. Общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции – это ...

ЗАДАНИЕ 5. Стратегическая задача «достижение бездефектного производства при росте производительности труда» относится к функциональной стратегии управления...

Критерии и шкалы оценивания:

Для оценивания выполнения заданий используется балльная шкала:

1) закрытые задания (тестовые, средний уровень сложности):

- 1 балл – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

2) открытые задания (тестовые, повышенный уровень сложности):

- 2 балла – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

Задания для тестирования (раздел 20.2, тестирование) рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.