

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

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
международных отношений



О.Н.Беленов

20.03.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Б1.В.05 Современный стратегический анализ

- 1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.04.02. «Менеджмент»
- 2. Профиль подготовки/специализации:** «Международный бизнес»
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр менеджмента
- 4. Форма образования:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:**  
Международной экономики и внешнеэкономической деятельности
- 6. Составители программы:**  
Ендовицкая Елена Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент
- 7. Рекомендована:**  
НМС факультета международных отношений протокол № 3 от 20.03.2024 г.
- 8. Учебный год:** 2024-2025  
**Набор 2024 г.**

**Семестр(-ы): 3**

### 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- развитие стратегического мышления;
- формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации.

### Задачи дисциплины:

- освоение разнообразных российских и зарубежных методов и методик, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа;
  - отбор качественной и своевременной информации и ее консолидация для разработки и реализации эффективной стратегии развития бизнеса.
- Форма промежуточной аттестации - зачет с оценкой.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** (цикл, к которому относится дисциплина, требования к входным знаниям, умениям и компетенциям, дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей):

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к дисциплинам базовой части, обязательная дисциплина.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения: ПК-2.2; ПК-2.3.2.**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК -2	Способен принимать организационные управленческие решения на основе системной оценки качества таможенных услуг	ПК-2.2	Проводит анализ качества таможенных услуг на основе разработанной программы	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- основные финансовые показатели результативности и эффективности международной экономической деятельности;</li><li>- цели и задачи финансового менеджмента, его базовые концепции.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа;</li><li>- собирать, анализировать и интерпретировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности;</li><li>- применять в процессе финансового менеджмента его инструментарий (методы, модели), а также методики бухгалтерского учета и экономического анализа.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками выбора и применения инструментальных средств для обработки данных;</li><li>- навыками анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках.</li></ul>

		ПК-2.3	Разрабатывает и обосновывает управленческие решения по развитию качества таможенных услуг на основе результатов системной оценки	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения;</li> <li>- основы построения, расчета и интерпретации системы показателей, характеризующих финансовые ресурсы и их источники;</li> <li>- подходы к оценке стоимости, доходности и риска финансовых активов;</li> <li>- модели оптимизации объема оборотных активов;</li> <li>- модели финансирования деятельности организации;</li> <li>- требования, предъявляемые к информационной базе финансового менеджмента;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- интерпретировать результаты расчетов и формулировать выводы;</li> <li>- формировать информационную базу для обоснования финансовых решений;</li> </ul> <p><b>Владеть навыками:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;</li> <li>- методами обработки, анализа и интерпретация финансовой информации для обоснования управленческих решений в области управления финансами.</li> </ul>
--	--	--------	--	--

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/часах — 2/72.**

**Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.**

**13. Виды учебной работы:**

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)	
	Всего	По семестрам
		3 сем.
Аудиторные занятия	12	12
в том числе:	-	-
лекции	-	-
практические	12	12
лабораторные	-	-
Самостоятельная работа	56	56
Итого:	72	72

**13.1 Содержание дисциплины:**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>Лекции</b>			
01	Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	Понятие и уровни стратегии. Схема проведения стратегического анализа. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды.	<a href="https://bbb03.edu.vs.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vs.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>

02	Источники информации и методы разработки стратегии	Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса. Информационные источники стратегического анализа. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
03	Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
04	Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	Концепция жизненного цикла товара. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси – 7S. GAP – анализ. Модель делового комплексного анализа PIMS. Стратегический SNW-анализ.	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
05	Практический маркетинговый анализ	Инструменты стратегического маркетингового анализа. Анализ конкурентоспособности продукции. Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции. Анализ отраслевой структуры и конкурентоспособности компании. Практика применения метода ассортиментных матриц для целей анализа товарного портфеля.	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
06	Аналитические инструменты стратегического планирования	Бизнес-план организации как предмет стратегического анализа. Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT-анализа. Анализ безубыточности деятельности организации. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации. Производственный и финансовый левэридж в оценке предпринимательского риска. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов.	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
07	Анализ рисков развития бизнеса	Основные характеристики риска и рисков ситуации. Обобщенные критерии риска: вид риска, степень риска, уровень риска. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности. Разновидности предпринимательских рисков. Аналитический процесс управления риском. Способы снижения рисков.	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
08	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	Анализ инвестиций в развитие компании. Анализ капитальных вложений. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний. Анализ эффективности лизинга. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса.	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
<b>Практические занятия</b>			

1.	Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	Тестирование, письменный опрос, рефераты	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
2.	Источники информации и методы разработки стратегии	Тестирование, подготовка к устному опросу	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
3.	Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	Тестирование, индивидуальное задание	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
4.	Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	Тестирование, индивидуальное задание	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
5.	Практический маркетинговый анализ	Устный опрос	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
6.	Аналитические инструменты стратегического планирования	Тестирование	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
7.	Анализ рисков развития бизнеса	Тестирование, письменный опрос	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>
8.	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	Тестирование	<a href="https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat">https://bbb03.edu.vsu.ru/html5client/join?sessionToken=fdvjalj1qpx5gpat</a>

### 13.2 Разделы дисциплины и виды занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)			
		Лекции	Семинары	Самостоятельная работа	Всего
01	Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления		2	6	8
02	Источники информации и методы разработки стратегии		2	4	6
03	Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества		2	6	8
04	Стратегический анализ с использованием методов позиционирования		2	8	10
05	Практический маркетинговый анализ		1	8	9
06	Аналитические инструменты		1	8	9

	стратегического планирования				
07	Анализ рисков развития бизнеса		1	8	9
08	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития		1	8	9

Итого:            0            12            56            72

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

Для прослушивания курса лекций необходимо предварительно изучить основную литературу, приведенную в п. 15.а. В совокупность выполненных работ студентов включается текущий опрос на каждом практическом занятии, научная дискуссия, решение задач и ситуаций на практических занятиях, самостоятельное выполнение индивидуальной комплексной задачи, аудиторная контрольная работа. По окончании изучения дисциплины предусмотрен экзамен.

Для освоения дисциплины обучающимся необходимо работать с лекционными материалами (конспектами лекций) и практическими заданиями, размещенными на образовательном портале <https://edu.vsu.ru/>, основной и дополнительной литературой, выполнять задания на практических занятиях и в процессе самостоятельной работы, пройти текущие аттестации.

Дополнительные методические рекомендации по выполнению практических заданий, а также замечания по результатам их выполнения могут размещаться на портале <https://edu.vsu.ru/> в виде индивидуальных комментариев и файлов обратной связи, сообщений форума и других элементов электронного курса.

- конспект лекций;
- задания для выполнения на практических занятиях;
- тесты;
- задания текущей аттестации.

##### **14.1. Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа студентов направлена на повторение и изучение лекций, подготовку сообщений к практическим занятиям и научно-практическую конференцию, экзаменационной сессии.

Запланированные часы учебной программы по самостоятельной работе предусмотрены для приобретения студентами навыков работы со специальной литературой, развития творческого мышления, исследования реального сектора экономики, применения теоретических знаний в конкретных ситуациях, а также закрепления знаний, полученных в процессе изучения дисциплины на аудиторных занятиях. Это достигается за счет выполнения студентами индивидуальных заданий и подготовки к итоговой аттестации.

В течение семестра преподаватель предлагает студентам ряд индивидуальных заданий (в виде кейс-стадий и тестов) для изучения по каждой теме. Цель данного вида работы — ознакомление с актуальной информацией по дисциплине, развитие навыков работы с конкретными практическими ситуациями и решение поставленных задач.

##### **14.2. Текущие аттестационные испытания**

Контроль знаний студентов включает текущий контроль знания материала лекционного курса и проведенных практических занятий. Текущий контроль знаний студентов осуществляется в процессе проведения практических занятий, путем индивидуального и группового опроса, собеседования и тестового контроля.

По окончании изучения курса при условии выполнения всех текущих

практических заданий студенты допускаются к экзамену.

#### 14.1. Написание рефератов

В случае отсутствия на аудиторных занятиях (лекциях и семинарах), а также при неудовлетворительных показателях итоговых результатов текущего аттестационного контроля знаний по аудиторной и самостоятельной работе над учебной дисциплиной студенты дополнительно, по темам пропущенных занятий, пишут рефераты, оформляя их в соответствии со стандартными требованиями.

##### Критерии оценки реферата:

**Основные требования к реферату.** В работе должен быть отражен современный подход к анализируемой проблеме. Необходимо изложить точку зрения различных авторов. Объем реферата должен составлять до 7 страниц. По материалам реферата студент должен подготовить доклад на 5 минут и выступить с ним на семинарском занятии.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

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

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Ополченова, Е. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие : [16+] / Е. В. Ополченова ; Российская международная академия туризма. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университетская книга, 2016. – 112 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=575004">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=575004</a> (дата обращения: 04.10.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-98699-187-0. – Текст : электронный.
2	Никонова, И. А. Стоимостная оценка в проектно анализе и проектно финансировании: учебник для магистратуры : [16+] / И. А. Никонова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 375 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576127">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=576127</a> (дата обращения: 04.10.2021). – Библиогр.: с. 314 - 320. – ISBN 978-5-907166-04-2. – Текст : электронный.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Фирсова, О. А. Конкурентный анализ в бизнесе : учебно-методическое пособие / О. А. Фирсова ; Межрегиональная академия безопасности и выживания. – Орел : Межрегиональная академия безопасности и выживания, 2014. – 125 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=428607">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=428607</a> (дата обращения: 04.10.2021). – Библиогр.: с. 104. – Текст : электронный.

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

№ п/п	Источник
8	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
9	Корпоративный менеджмент. Портал <a href="http://www.cfin.ru">http://www.cfin.ru</a>
10	Электронный каталог ЗНБ ВГУ
11	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» URL :

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

№ п/п	Источник
12.	Халиков, М. Управление и менеджмент: теоретико-методологический анализ : монография / М. Халиков. - Москва : Издательство «Флинта», 2013. - 104 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9765-1609-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=363270">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=363270</a>

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости):**

При реализации дисциплины проводятся различные типы лекций (вводная, обзорная, итоговая); семинарские занятия по проблемным темам курса, на которых для закрепления навыков практической деятельности по конкретным вопросам рассматриваемой темы практикуются групповые и индивидуальные презентации, доклады и сообщения. Возможна реализация дисциплины с применением элементов электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭОиДОТ) («Электронный университет» <https://edu.vsu.ru/>).

При этом будут задействованы материалы ЭУК «Введение в мировую экономику». - <https://edu.vsu.ru/couse/view.php?id=6524>, в котором размещены материалы для самостоятельной работы, часть лекционного материала, задания текущего и промежуточного контроля.

Программное обеспечение

Office Standard 2019 Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product, Win Pro 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR

Неисключительные права на ПО Dr. Web Enterprise Security Suite  
Комплексная защита Dr. Web Desktop Security Suite

Ноутбук Acer Aspire 17.3 5 A517-51G-53MB, экран для проектора CACTUS MotoExpert 200x150, проектор Epson EB –U05

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Типовое оснащение аудитории и книжный фонд библиотеки.

Учебный корпус факультета международных отношений ВГУ имеет нужное количество лекционных аудиторий, оснащенных соответствующим оборудованием. В частности, аудитории с мультимедийным оборудованием для проведения лекционных и практических занятий, компьютерный класс с доступом в Интернет (ноутбук, экран для проектора, проектор).

Имеет в достаточном количестве учебно-методических пособий в библиотечном фонде библиотеки факультета (библиотечный фонд (отдел обслуживания исторического факультета и факультета международных отношений) ЗНБ ГОУ ВО ВГУ),

Используются также такие средства информационно-коммуникационных технологий как текстовые редакторы, электронные таблицы, средства подготовки презентаций, облачный сервис Яндекс.

**19. Фонд оценочных средств:****19. Фонд оценочных средств**

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

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



Как называется интеллектуальное затруднение человека, возникающее в случае, когда он не знает, как объяснить возникшее явление, факт, процесс действительности, не может достичь цели известным ему способом, что побуждает человека искать новый способ объяснения или способ действия?

- **проблемная ситуация**
- тупик в развитии
- тупик в эволюции
- доказательство

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

Как называется общий план построения аргументации или критики?

- **аргументативная стратегия**
- цель аргументации
- дискуссия
- полемика

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

Что такое достоверная (демонстративная) аргументативная стратегия?

- аргументативная стратегия, с помощью которой пытаются доказать тезис
- аргументативная стратегия, в которой все аргументы являются вероятностными
- **аргументативная стратегия, построенная на основании схем дедуктивных рассуждений с использованием истинных аргументов**
- произвольная аргументативная стратегия

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

Что означает правдоподобная (вероятностная) аргументативная стратегия?

- **аргументативная стратегия, построенная на основании схем недедуктивных (вероятностных) рассуждений**
- аргументативная стратегия, похожая на правдивую
- аргументативная стратегия, которая вызывает доверие у аудитории
- нет правильного ответа

**ЗАДАНИЕ 5.** Какой метод представлен в данном типе аргументации?

«Если посмотреть на то, как защитили дипломы несколько человек из этой группы, можно быть спокойным за всех выпускников. Ведь Попов получил отлично, Иванов получил отлично, Казимиров защитился блестяще, Тихомиров аналогично. Наверняка, можно быть уверенными, что завтра все остальные студенты получают на защите отличные оценки!»

Ответ: индукция

**ЗАДАНИЕ 6.** Проанализируйте одно из рассуждений Холмса. Какой метод в нем применяется?

«...взгляните на нижнюю крышку, в которой отверстие для ключа. Смотрите, сколько царапин, — это следы ключа, которым не сразу попадают в отверстие. У человека непьющего таких царапин на часах не бывает. У пьяниц они есть всегда. Ваш брат заводил часы поздно вечером, и вон сколько отметин оставила его не-твердая рука! Что же во всем этом чудесного и таинственного?»

Ответ: дедукция

**ЗАДАНИЕ 7.** Проанализируйте тезис «любой предмет, подкинутый в воздух, падает на землю» и аргументы, его подтверждающие:

1. это происходит согласно закону всемирного тяготения Ньютона;
2. так считает наш учитель физики;

3. мой папа считает, что это справедливо;

4. мы привыкли наблюдать падение всех тел.

Какой из аргументов является наиболее убедительным?

**Ответ: 1-й аргумент является наиболее убедительным, поскольку он является теоретически доказанным.**

### 19.1 Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС (средства оценивания)
ПК 2.2 Проводит анализ качества таможенных услуг на основе разработанной программы	<p><b>Знать:</b> - инструментальные средства обработки аналитической информации качества таможенных услуг;</p> <p><b>Уметь:</b> выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа таможенных услуг;</p> <p>- собирать, анализировать и интерпретировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности</p> <p><b>Владеть:</b> - навыками выбора и применения инструментальных средств для обработки данных;</p> <p>- навыками анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках;</p>	<p>Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления</p> <p>Источники информации и методы разработки стратегии</p> <p>Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества</p> <p>Стратегический анализ с использованием методов позиционирования</p>	<p>письменный опрос, рефераты, тестирование, индивидуальные задания</p>
ПК – 2.3  Разрабатывает и обосновывает управленческие решения по развитию качества таможенных услуг на основе результатов системной оценки	<p><b>Знать:</b> - приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения.</p> <p><b>Уметь:</b> - организовывать деятельность рабочей группы для выполнения управленческого решения</p> <p><b>Владеть:</b> - навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений.</p>	<p>Практический маркетинговый анализ</p> <p>Аналитические инструменты стратегического планирования</p> <p>Анализ рисков развития бизнеса</p> <p>Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития</p>	<p>письменный опрос, рефераты, контрольная работа</p>
Промежуточная аттестация: экзамен			КИМ

### 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Уровень знаний студента определяется в первом семестре оценками: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Неудовлетворительно».

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели:

- 1) Знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) Умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных и аналитических исследований;
- 3) Умение анализировать рыночную ситуацию;
- 4) Владение способами расчета управленческих показателей деятельности хозяйствующих субъектов.

Оценка	Критерии оценок
Отлично	заслуживает студент, который представил всестороннее освещение ответов на экзаменационные вопросы, увязал изложение теоретических вопросов с практическими, ответил на дополнительные вопросы примерами, показал умение работать с литературой (основной, дополнительной и специальной), умение делать теоретические и практические выводы, выдвигать свои доказательства и аргументы.
Хорошо	заслуживает студент, если он достаточно полно осветил ответы на экзаменационные вопросы, но на дополнительные вопросы не смог ответить точно.
Удовлетворительно	заслуживает студент, если он поверхностно отвечает на вопросы, на дополнительные вопросы дает нечеткие ответы.
Неудовлетворительно	заслуживает студент, не владеющий материалом по экзаменационным и дополнительным вопросам.

**19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**19.3.1 Перечень вопросов к экзамену**

- 1 Понятие и уровни стратегии.
- 2 Схема проведения стратегического анализа.
- 3 SWOT - анализ
- 4 Составление профиля среды
- 5 Анализ факторов макросреды.
- 6 SNW-анализ
- 7 Информационные источники стратегического анализа.
- 8 STEP-анализ
- 9 Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.
- 10 Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
- 11 Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
- 12 Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
- 13 Матрица Артур Д.Литтл.
- 14 Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.
- 15 Концепция жизненного цикла товара.
- 16 Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
- 17 Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси – 7S.
- 18 GAP – анализ.
- 19 Стратегический SNW-анализ.
- 20 Инструменты стратегического маркетингового анализа.
- 21 Анализ конкурентоспособности продукции.
- 22 Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции.
- 23 Анализ отраслевой структуры и конкурентоспособности компании.
- 24 Бизнес-план организации как предмет стратегического анализа.
- 25 Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT-анализа.
- 26 Анализ безубыточности деятельности организации.
- 27 Анализ чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов.
- 28 Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса.

29 Официальные методики для проведения экспертизы финансового состояния организации.

30 Качественные «кризис-прогнозные» методики.

## ПРИМЕР

Заведующий кафедрой Международной экономики и внешнеэкономической деятельности

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_ Е.В. Ендовицкая \_\_\_\_\_

\_\_\_ \_\_ 201\_ г.

Направление подготовки 38.03.04 – «Менеджмент»

Дисциплина Современный стратегический анализ

Курс 2

Форма обучения заочная

Вид аттестации промежуточная

Вид контроля Зачет с оценкой

### Контрольно-измерительный материал №10

1. ВОПРОС. Типы моделей и процесс их построения
2. ВОПРОС Назовите свойства сложных систем

Преподаватель \_\_\_\_\_ Е.В. Ендовицкая \_\_\_\_\_

#### 19.3.2 Примеры индивидуальных заданий

1. Провести SWOT-анализ деятельности предприятия (на примере конкретного предприятия). По итогам анализа сделать вывод о возможной стратегии дальнейшего развития деятельности предприятия.
2. Провести PEST-анализ маркетинговой среды функционирования предприятия (на примере конкретного предприятия). По итогам анализа сделать вывод о возможной стратегии дальнейшего развития деятельности предприятия.
3. Построить карту позиционирования предприятия (на примере конкретного предприятия). По итогам анализа сделать вывод о сбалансированности товарного портфеля предприятия и его конкурентных позициях.
4. Разработать комплекс маркетинга (товара, предприятия). Результаты представить в виде презентации проекта.
5. Разработать рабочий вариант анкеты для выявления удовлетворенности потребителей качества производимых товаров (предоставляемых услуг). Используя анкету провести опрос и сделать выводы по результатам исследования.

#### 19.3.3 Тестовые задания

##### Тест №2

#### 1. Система управления — это:

- а) Совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности;
- б) Совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве;
- в) Субъект управления организацией, имеющей иерархическое строение.

#### 2. Что такое методы исследования?

- а) Средства оптимизации исследования.
- б) Определение состава проблем.
- в) Способы проведения исследования.
- г) Исследовательские способности менеджера.

д) Алгоритм исследования.

**3. Что является системой управления?**

- а) Структура органов и звеньев управления.
- б) Совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность.
- в) Организационная форма управления.
- г) Совокупность действий персонала управления, направленная на достижение целей.
- д) Комплекс характеристик, отражающих состояние управления.

**4. Что такое проблема?**

- а) Это направление исследования
- б) Совокупность информации о состоянии системы.
- в) Тенденция развития управления системы.
- г) Противоречие, требующее разрешения.
- д) Кризисные ситуации в развитии управления.

**5. Может ли быть исследование функцией управления?**

- а) Может в исключительных условиях антикризисного управления.
- б) Исследование всегда должно быть одной из основных функций управления.
- в) Исследование – не функция управления, а этап разработки управленческого решения.
- г) Исследование может быть функцией управления, если менеджер творчески относится к своей работе.
- д) Исследование – это не функция управления, а специфическая форма обработки информации.

**6. Что является предметом исследования?**

- а) Ситуация.
- б) Управленческое решение.
- в) Основные свойства и характеристики управления.
- г) Проблема.
- д) Деятельность человека.

**7. Зачем необходимо исследовать управление?**

- а) Чтобы повышать квалификацию менеджера.
- б) Для повышения качества управленческих решений.
- в) Для разработки стратегии управления.
- г) Для эффективного совершенствования управления.
- д) Для получения дополнительной информации при принятии решений.

**8. Совокупность элементов системы и связей между ними называется...**

- а) системой управления
- б) структурой системы управления
- в) целью системы управления
- г) эффективность системы управления.

**9. Крупные составляющие сложных систем называют...**

- а) звеньями
- б) элементами
- в) подсистемами
- г) стратами

**10. Свойство системы изменять цель и параметры функционирования в зависимости от условий функционирования или состояния подсистем называется...**

- а) иерархия
- б) эмергентность
- в) многофункциональность
- г) гибкость

**11. Способность изменения целей и параметров функционирования при изменении условий функционирования называется...**

- а) безопасность
- б) адаптация
- в) надежность
- г) стойкость

#### **19.3.5 Темы докладов и рефератов**

1. Методологические парадигмы исследований в менеджменте.
- 3 SWOT - анализ
- 4 Составление профиля среды
- 5 Анализ факторов макросреды.
- 6 SNW-анализ
- 7 Информационные источники стратегического анализа.
- 8 STEP-анализ
- 9 Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.
- 10 Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
- 11 Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
- 12 Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
- 13 Матрица Артур Д.Литтл.
- 14 Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.
- 15 Концепция жизненного цикла товара.
- 16 Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
- 17 Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси – 7S.
- 18 GAP – анализ.
- 19 Стратегический SNW-анализ.

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

*Текущая аттестация* проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация знаний, умений и навыков студентов предполагает использование современных контрольно-оценочных методов оценки результатов

самостоятельной работы и обеспечения контроля процесса усвоения студентами содержания учебной дисциплины основной образовательной программы.

Текущая аттестация включает оценку:

- выполнения студентами всех видов работ, предусмотренных рабочим учебным планом по учебной дисциплине;

- качества, глубины, объема усвоения студентами знаний каждого раздела, темы учебной дисциплины и уровня овладения студентами навыками самостоятельной работы (подготовка ответов на устные и письменные вопросы, решение кейсов, подготовка докладов и рефератов, выполнение индивидуального задания, решение тестов и задач).

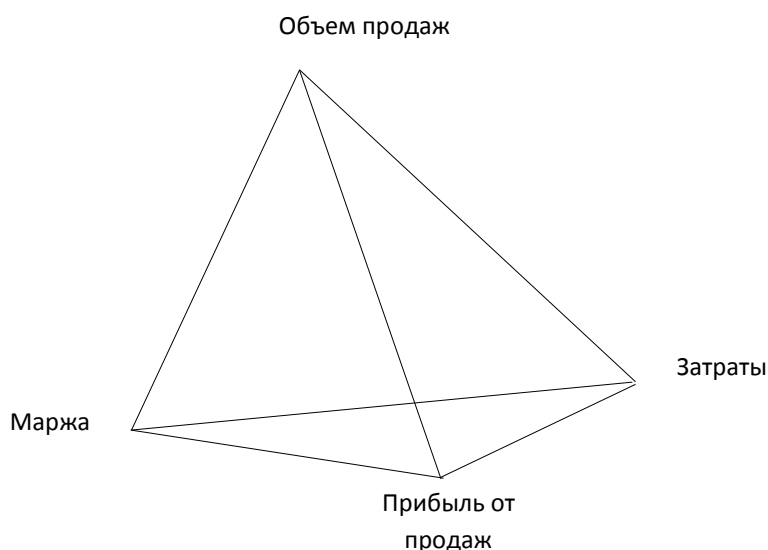
Формы и виды самостоятельной работы студентов в соответствии с разделами дисциплины

№ п/п	Наименование (темы) раздела дисциплины	Форма самостоятельной работы
1.	Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	Изучение теоретического материала, подготовка рефератов, письменный опрос
2.	Источники информации и методы разработки стратегии	Изучение теоретического материала, подготовка письменных ответов на вопросы
3.	Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	Изучение теоретического материала, выполнение индивидуального задания
4.	Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	Изучение теоретического материала, подготовка к устному опросу, работа в группах, письменный опрос по всем темам раздела (тестирование)
5.	Практический маркетинговый анализ	Изучение теоретического материала, подготовка к устному опросу, письменный опрос
6.	Аналитические инструменты стратегического планирования	Изучение теоретического материала, подготовка докладов.
7.	Анализ рисков развития бизнеса	Изучение теоретического материала, подготовка рефератов
8.	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	Изучение теоретического материала, подготовка докладов

### 19.5 Задание для контрольной работы

### **Использование различных методов для оценки управленческой деятельности организации**

Аналитико-управленческая оценка уровня экономически сбалансированного функционирования организации («операционная пирамида» сбалансированности функционирования). Предлагается новый методический подход, нашедший отражение в построении модели – «операционная пирамида» сбалансированности функционирования (рис. 1).

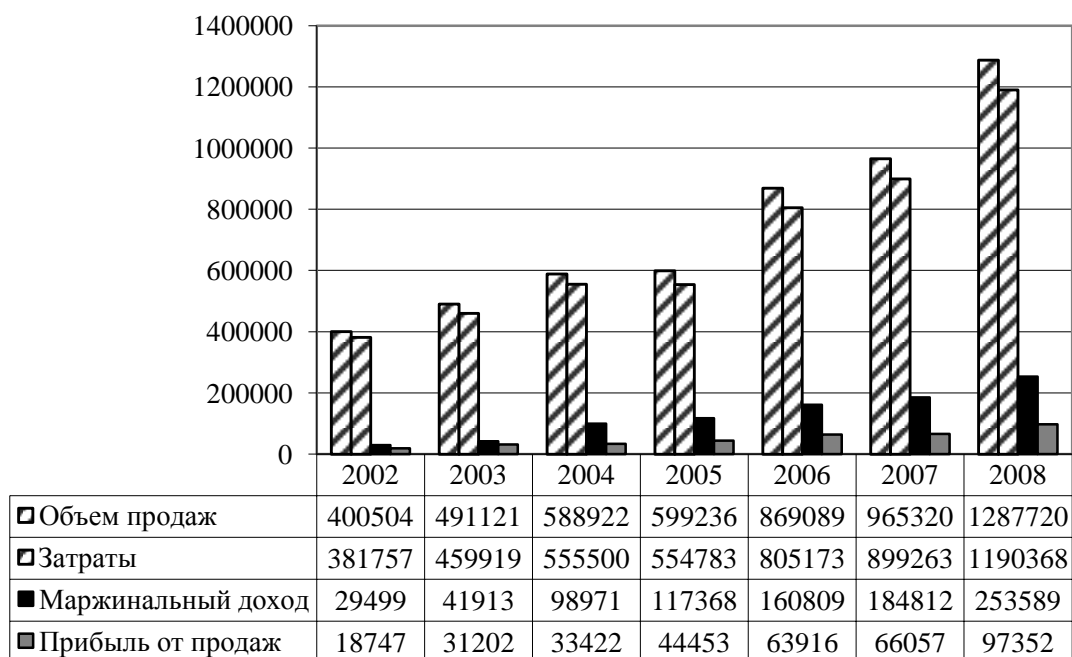


**Рис. 1. Методическая основа построения «операционной пирамиды» экономически сбалансированного функционирования организации**

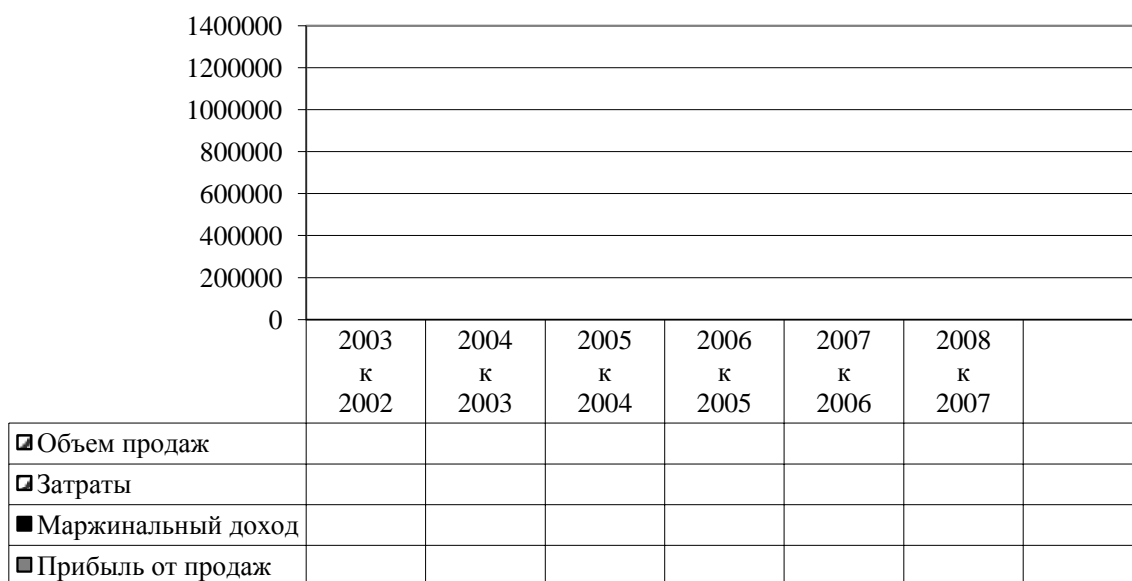
Практическая реализация разработанной «операционной пирамиды» как метода оценки осуществляется относительно ОАО «Воронежская кондитерская фабрика» (ОАО «ВКФ») за 2002-2008 гг.

Динамика абсолютных величин показателей производственного процесса и их темпов изменения проиллюстрировать рисунками 2, 3.



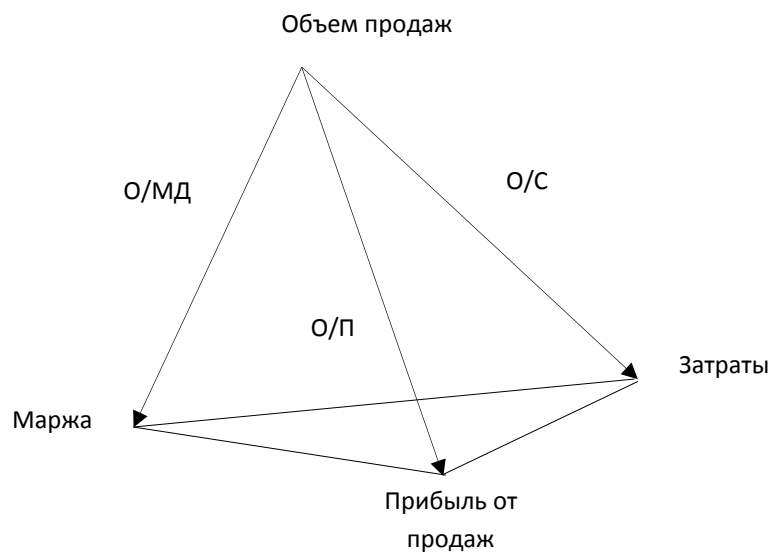


**Рис. 2. Динамика абсолютных величин показателей производственного процесса ОАО «ВКФ», тыс. р.**



**Рис. 3. Динамика темпов изменения показателей производственного процесса ОАО «ВКФ», ед.**

Постановка задачи оценки степени интенсификации деловой активности предполагает технику выстраивания пирамиды с вынесением на вершину показателя «Объем продаж» (рис. 4).



**Рис. 4. Декомпозиция показателей интенсификации использования ресурсов и первичных доходов организации**

При этом образуется следующая система производных показателей:

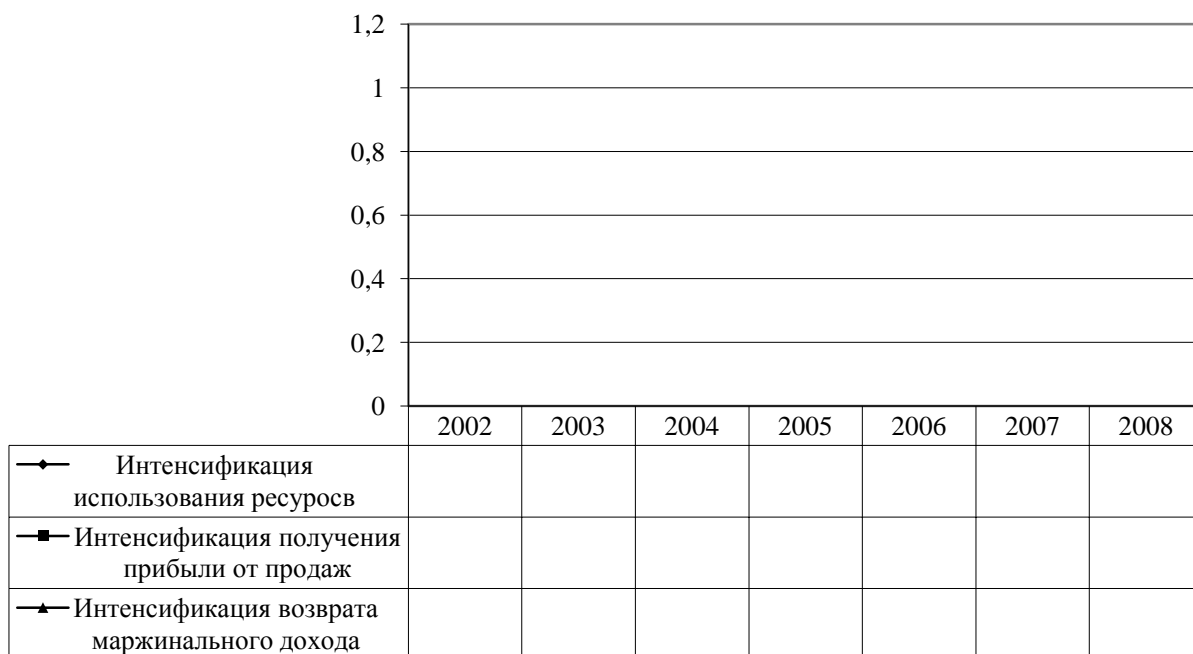
- $I_{MD} = O / MD$  – показатель интенсификации возврата маржинального дохода;
- $I_C = O / C$  – показатель интенсификации использования ресурсов;
- $I_P = O / P$  – показатель интенсификации получения прибыли от продаж.

Методическая основа расчета показателей представлена в таблице 1.

**Таблица 1 – Методическая основа расчета показателей интенсификации**

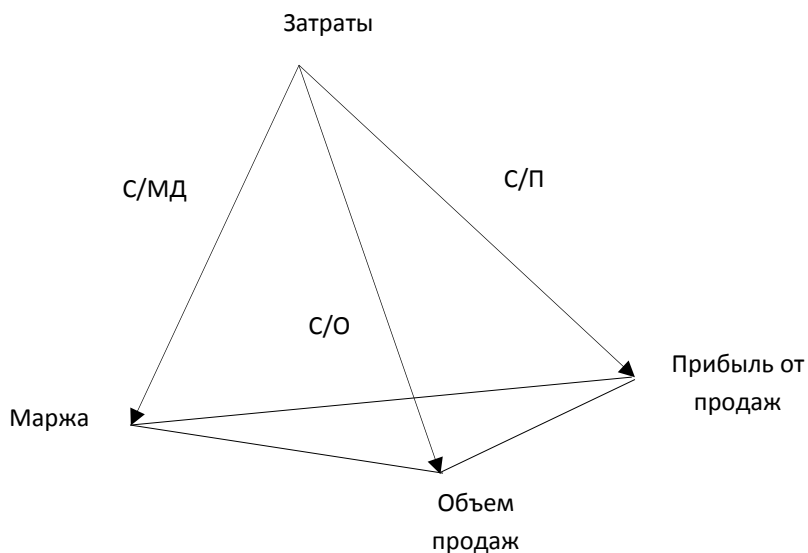
Наименование показателя	Способ расчета	Аналитическая характеристика
Интенсификация получения прибыли от продаж, р.	$I_P = \frac{O}{P}$ , O – объем продаж P – прибыль от продаж	Отражает величину выручки, необходимой для получения одного рубля прибыли от продаж; $I_P \rightarrow 1$
Интенсификация возврата маржинального дохода, р.	$I_{MD} = \frac{O}{MD}$ , MD – маржинальный доход	Отражает величину выручки достаточной для покрытия постоянных затрат и получения прибыли от продаж; $I_{MD} \rightarrow 1$ ; $I_{MD} \geq I_P$ ; разница в значениях показателей объясняется влиянием доли постоянных затрат, чем больше разница, тем больше доля постоянных затрат
Интенсификация использования ресурсов, р.	$I_C = \frac{O}{C}$ , C – затраты	Отражает величину выручки получаемой с одного рубля вложенных ресурсов; $I_C \rightarrow \max$

Динамику показателей интенсификации иллюстрирует рисунок 5.



**Рис. 5. Динамика показателей интенсификации использования ресурсов и получения первичных доходов ОАО «ВКФ», р.**

Задача исследования затратоемкости предусматривает технику построения пирамиды с вынесением на вершину показателя «Затраты» (рис. 6).



**Рис. 6. Декомпозиция показателей затратоемкости получения первичных доходов ОАО «ВКФ»**

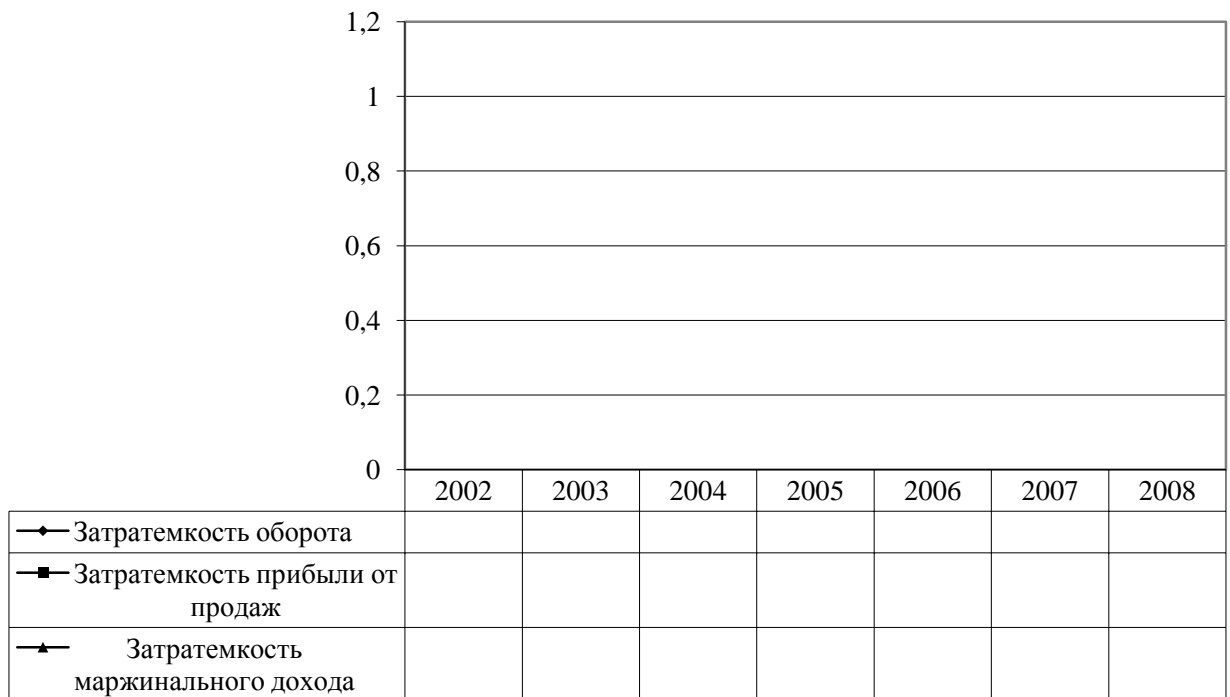
При этом образуется следующая система производных показателей:

- $Z_{мд} = C / МД$  – показатель затратоемкости маржинального дохода;
- $Z_{о} = C / О$  - показатель затратоемкости оборота;
- $Z_{п} = C / П$  - показатель затратоемкости прибыли от продаж.

Методическая основа расчета показателей представлена в таблице 2.  
Таблица 2 – Методическая основа расчета показателей затратоемкости.

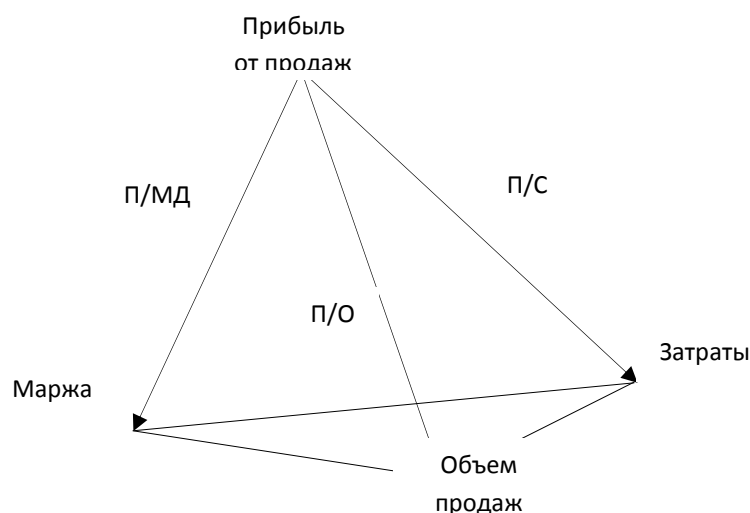
Наименование показателя	Способ расчета	Аналитическая характеристика
Затратоемкость прибыли от продаж, р.	$Z_{П} = \frac{C}{П}$ , С – затраты; П – прибыль от продаж	Отражает величину затрат, понесенных организацией для получения одного рубля прибыли от продаж; $Z_{П} \rightarrow \min$
Затратоемкость маржинального дохода, р.	$Z_{МД} = \frac{C}{МД}$ , МД – маржинальный доход	Отражает величину затрат, понесенных организацией для получения одного рубля маржинального дохода; $Z_{МД} \rightarrow \min$
Затратоемкость оборота, р.	$Z_{О} = \frac{C}{О}$ , О - объем продаж	Отражает величину затрат, содержащихся в одном рубле объема продаж; $Z_{О} \rightarrow \min$

Динамику показателей затратоемкости отражает рис. 7.



**Рис. 7. Динамика показателей затратоемкости получения первичных доходов ОАО «ВКФ», р.**

Задача исследования доходности предусматривает технику построения пирамиды с вынесением на вершину показателя «Прибыль от продаж» (рис. 8).



**Рис. 8. Декомпозиция показателей доходности деятельности ОАО «ВКФ»**

При этом образуется следующая система производных показателей:

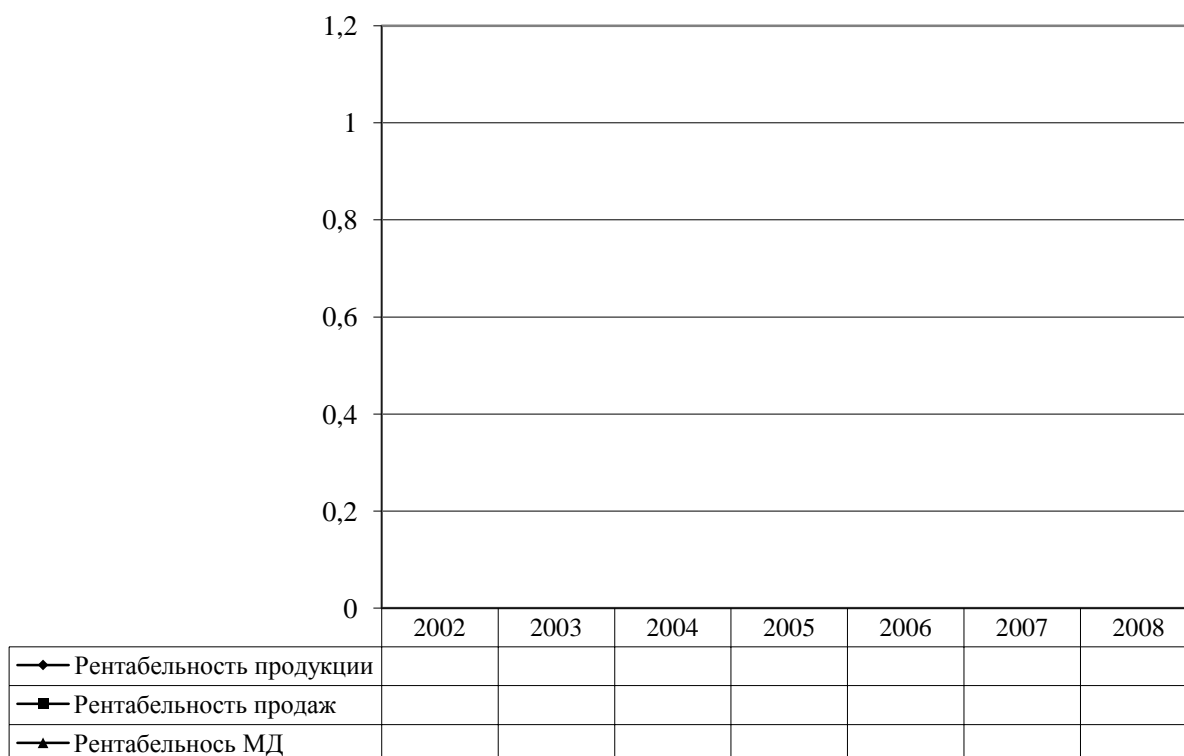
- $R_{\text{мд}} = \text{П} / \text{МД}$  – рентабельность маржинального дохода;
- $R_{\text{о}} = \text{П} / \text{О}$  – рентабельность продаж;
- $R_{\text{с}} = \text{П} / \text{С}$  – рентабельность продукции.

Методическая основа расчета показателей представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Методическая основа расчета показателей доходности.

Наименование показателя	Способ расчета	Аналитическая характеристика
Рентабельность маржинального дохода	$R_{\text{мд}} = \frac{\text{П}}{\text{МД}} \cdot 100$ <p>П – прибыль от продаж МД – маржинальный доход;</p>	Отражает долю прибыли от продаж в маржинальном доходе; $R_{\text{мд}} \rightarrow 100\%$
Рентабельность продаж, %	$R_{\text{о}} = \frac{\text{П}}{\text{О}} \cdot 100$ <p>О – объем продаж</p>	Отражает долю прибыли от продаж в объеме продаж; $R_{\text{о}} \rightarrow 100\%$
Рентабельность продукции, %	$R_{\text{с}} = \frac{\text{П}}{\text{С}} \cdot 100$ <p>С – затраты</p>	Отражает долю прибыли, получаемой с одного рубля вложенных ресурсов; $R_{\text{с}} \rightarrow \text{max}$

Динамика показателей доходности проиллюстрирована на рис. 9.



**Рис. 9. Динамика показателей доходности деятельности ОАО «ВКФ», %**

Предлагаемый метод «операционная пирамида» дает возможность не только формировать комплекс показателей для оценки конкретной стороны хода воспроизводственного процесса, но и позволяет построить факторные модели, использование которых количественно измерит влияние факторов на результативные величины, а также укажет пути поиска резервов повышению сбалансированности функционирования организации.

Рассмотрим второе направление более подробно.

Между показателями, сформировавшими «операционную пирамиду», выявлены факторные зависимости, применив к которым прием абсолютных разниц, возможно количественно измерить их влияние на результирующую величину.

Возможны следующие варианты моделирования показателей интенсификации использования ресурсов и получения прибыли от продаж.

$$1. I_C = I_P \cdot P_C,$$

где  $I_C$  – интенсификация использования ресурсов;

$I_P$  – интенсификация получения прибыли от продаж;

$P_C$  – рентабельность продукции.

$$2. I_P = I_{MD} \cdot L_O,$$

где  $I_{MD}$  – интенсификация возврата маржинального дохода;

$L_O$  – операционный рычаг (определяется как отношение маржинального дохода к величине прибыли от продаж).

$$3. I_C = I_{MD} \cdot L_O \cdot P_C.$$

Возможны следующие варианты моделирования показателей затратоемкости оборота и получения прибыли.

$$1. Z_O = Z_P \cdot P_O,$$

где  $Z_O$  – затратоемкость оборота;

$Z_P$  – затратоемкость прибыли от продаж;

$P_o$  – рентабельность продаж.

2.  $Z_{\Pi} = Z_{\text{мд}} \cdot L_o$ ,

где  $Z_{\text{мд}}$  – затратноёмкость маржинального дохода.

3.  $Z_o = Z_{\text{мд}} \cdot L_o \cdot P_o$ .

Возможны следующие варианты моделирования показателей доходности деятельности организации.

1.  $P_o = P_c \cdot Z_o$ ,

2.  $Z_o = Z_{\text{мд}} \cdot K_{\text{мд}}$ ,

3.  $P_o = P_c \cdot Z_{\text{мд}} \cdot K_{\text{мд}}$ .

где  $K_{\text{мд}}$  – коэффициент маржинальности (отношение величины маржинального дохода к величине объема продаж).

Практическая иллюстрация возможности применения разработанных моделей отражена в табл. 4-6 и соответственно на рисунках 10-12.

Результаты выполнения текущего опроса студентов в течение семестра, решения тестов и задач, и выполнения индивидуального задания оцениваются по четырех балльной шкале («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Студенты, прошедшие текущие аттестационные испытания, допускаются к промежуточным аттестационным испытаниям.

Студенты, по результатам текущего опроса не получившие положительной оценки, не подготовившие письменные ответы на вопросы, доклады, тесты, задачи, и не выполнившие индивидуальное задание, считаются не прошедшими текущей аттестации, и соответственно, являются не допущенными к промежуточной аттестации – экзамену..

*Промежуточная аттестация* проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Промежуточные аттестационные испытания по всем разделам учебной дисциплины проводятся в виде экзамена в конце первого семестра. Форма, порядок и процедура проведения экзамена доводится преподавателем до сведения студентов на первом занятии. Экзамен может быть выставлен без опроса, по результатам текущей аттестации студента в течение семестра, не ранее, чем на заключительном занятии.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и степень сформированности компетенций. Критерии оценивания приведены выше.

Программа рекомендована НМС факультета международных отношений  
протокол № 3 от 20.03.2024 г.