

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
Экономики труда и основ управления



Федченко А.А.  
30.05.2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Б1.В.08 Современный стратегический анализ

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

38.04.01 «Экономика»

**2. Профиль подготовки/специализация:** Экономика фирмы

**3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр

**4. Форма обучения:** очная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:**

экономики труда и основ управления

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

**7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, протокол № 5 от 24.05.2018

---

*отметки о продлении вносятся вручную)*

---

**8. Учебный год:** 2019/2020

**Семестр(ы):** 3

**9. Цели и задачи учебной дисциплины:**

Цель курса: формирование у студентов знаний о методах анализа стратегической информации, условиях и принципах их внедрения, взаимосвязи методов стратегического анализа с целями и стратегией организации; навыков организации процесса стратегического управления на основе методов стратегического анализа.

Задачи курса:

- формирование целостного представления о моделях и методах стратегического анализа;
- изучение взаимосвязи методов стратегического анализа с целями и стратегией организации, измерением эффективности деятельности компании;

- изучение практического опыта применения основных методов и инструментов стратегического анализа;

- формирование знаний и навыков создания системы стратегического управления на основе методов стратегического анализа.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** (блок Б1, базовая или вариативная часть, к которой относится дисциплина; требования к входным знаниям, умениям и навыкам; дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей))

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к блоку Б1 и является основным курсом, входящим в программу подготовки магистров по направлению «Менеджмент». Курс рассчитан на слушателей, изучивших базовые общепрофессиональные и социально-экономические дисциплины. Приобретение знаний и навыков осуществляется в ходе лекционных и семинарских занятий, самостоятельной работы, индивидуальных и групповых проектов и заданий, написания эссе и выступления с докладами.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):**

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	<p>знать: основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития</p> <p>уметь: осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений</p> <p>владеть (иметь навык(и)): навыками разработки стратегий развития организаций и их отдельных подразделений</p>
ПК-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	<p>знать: содержание процесса, основных методов и инструментов стратегического анализа</p> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать соответствующие методы стратегического анализа;</li> <li>- осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов</li> </ul> <p>владеть (иметь навык(и)):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;</li> <li>- навыками разработки стратегий развития организаций и их отдельных подразделений</li> </ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 2/72**

**Форма промежуточной аттестации экзамен**

**13. Виды учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		№ 3	№ семестра	...
Аудиторные занятия				
в том числе: лекции	6	6		
практические	14	14		
лабораторные				
Самостоятельная работа	52	52		
Форма промежуточной аттестации зачет	-	-		
Итого:	72	72		

### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Тема 1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность.	<p>1. Понятие и структура стратегического анализа. Место стратегического анализа в стратегическом управлении. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики. Структура стратегического анализа. Особенности современного стратегического анализа. 2. Роль неопределенности в стратегическом управлении и анализе. Риск и неопределенность в бизнесе. Понятие стратегической неопределенности. Основные переменные стратегической неопределенности. Влияние неопределенности на стратегическое управление и анализ. Факторы роста неопределенности в современном бизнесе. Концепция уровней стратегической неопределенности Х. Кортни, Дж. Керкленд и П. Вигери.</p>
1.2	Тема 2. Анализ внешней среды организации.	<p>1. Задачи стратегического анализа внешней среды организации. Стратегический анализ и диагностика внешнего окружения организации: состав задач и этапы. Временные горизонты и уровни анализа. Выявление сложности, неопределенности и динамичности внешней среды. 2. Методы анализа внешней среды. Инструменты качественного и количественного 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.</p>
1.3.	Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ.	<p>1. Цели и задачи внутрифирменного стратегического анализа. 2. Модель Mckinsey 7S. 3. Гар-анализ. 4. Ресурсы и компетенции компании. Стратегические активы и стратегические 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. 6. Роль совершенствования бизнес-процессов в стратегическом менеджменте и внутрифирменном стратегическом анализе.</p>
1.4	Тема 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. Источники конкурентных преимуществ. Достижение и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ. 2. Стратегическая позиция компании. 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. 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</p>

		стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. 4. Модели портфельного анализа. Модели портфельного анализа. Ограничения и проблемы применения моделей портфельного анализа в современных условиях. 5. SWOT-анализ как способ обобщения результатов анализа внешней и внутренней среды фирмы.
1.5	Тема 5. 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 – Шибя и К.Исикава. 3. SPACE-анализ. 4. Оценка хода реализации и результатов стратегии. Сбалансированная система показателей.
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Тема 1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность.	Роль неопределенности в стратегическом управлении и анализе. Риск и неопределенность в бизнесе. Понятие стратегической неопределенности. Основные переменные стратегической неопределенности. 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	Тема 2. Анализ внешней среды организации.	Методы анализа внешней среды. Инструменты качественного и количественного 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.
2.3	Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ.	Модель Mckinsey 7S.
2.4	Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ.	SWOT-анализ как способ обобщения результатов анализа внешней и внутренней среды фирмы.
2.5	Тема 5. 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.

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Тема 1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность.	1	2		8	11
2	Тема 2. Анализ внешней среды организации.	1	2		10	13
3	Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ.	2	4		12	18

4	Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ.	1	4		10	15
5	Тема 5. Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	1	2		12	17
	Итого:	6	14		52	72

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

(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации и т.д.)

Методические указания по изучению дисциплины (резюме каждой темы, подробное описание семинарских заданий, контрольные вопросы и задания по каждой теме, литература по каждой теме) подробно представлены в:

Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2016. – 34 с.

Учебно-методическое пособие доступно студентам в ЗНБ экономического факультета ВГУ

В данном курсе используются классические, аудиторные методы для всех занятий. Лекционная и внеаудиторная работа студентов получает свое практическое завершение на семинаре.

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 узловых вопросах, стимулировать их активную познавательную деятельность, формировать творческое мышление.

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 специально подготовленные презентации-выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, но материал выступления не должен дублировать лекционный материал. Тема для такого выступления может быть предложена преподавателям или выбрана самим студентом. На семинаре студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный имидж в глазах преподавателя и коллег, получает навыки устного выступления и культуры дискуссии. Помимо презентации-выступления на семинарских занятиях применяются следующие формы работы студентов:

- ответ по вопросам семинара;
- выполнение индивидуальных и групповых проектов
- написание эссе.

Наряду с чтением лекций профессорско-преподавательским составом кафедры менеджмента, 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, умений и навыков;
- подготовка к предстоящим занятиям, зачетам, экзаменам;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Следует отметить, что самостоятельная работа студентов приносит результаты лишь тогда, когда она является целенаправленной, систематической и планомерной.

Формами самостоятельной работы студентов являются изучение соответствующих монографий, периодической литературы и статистических материалов, рекомендуемых преподавателями кафедры.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Казакова Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова .— Москва : Юрайт, 2017 .— 386 с.
2	Современный стратегический анализ : учебное пособие / под ред. П.В. Иванова.— Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.— 590 с.
3	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> >. Место хранения ООЭГ.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1	Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 544 с.
2	Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Пер. с англ. – С-Пб.:, 2012. 544 с..
3	Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.- М.: Олимп-Бизнес, 2005.- 512 с. 2007.– 512 с.
4	Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Пер. с франц. – С-Пб.: Питер, 2007. 800 с.
5	Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
6	Маграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества / Пер. с англ. – М.: Бином, 2014. – 248 с.
7	Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Пер. с англ. – М.: Бином, 2013. – 344 с.
8	Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2011. 454 с.
9	Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ / Пер. с англ. М.: Бином, 2009.

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

№ п/п	Ресурс
1.	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
2.	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
3.	<a href="http://www.e-library.ru">http://www.e-library.ru</a>
4.	<a href="http://www.ibooks.ru">http://www.ibooks.ru</a>
5.	<a href="http://www.rjm.ru">http://www.rjm.ru</a>

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

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы** (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)

№ п/п	Источник
1	Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2016. – 34 с.
2	Казакова Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова .— Москва : Юрайт, 2017 .— 386 с.

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

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

(при использовании лабораторного оборудования указывать полный перечень, при большом количестве оборудования можно вынести данный раздел в приложение к рабочей программе)

Мультимедийные проекторы

**19. Фонд оценочных средств:**

**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	знать: основные элементы процесса	Тема 1. Стратегический	Доклад

	стратегического управления и альтернативы стратегий развития	анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность. Тема 2. Анализ внешней среды организации. Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ. Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ. Тема 5. Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	Групповой проект Групповой проект Групповой проект Дискуссия
	уметь: осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений	Тема 1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность. Тема 2. Анализ внешней среды организации. Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ. Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ. Тема 5. Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	Доклад Групповой проект Групповой проект Групповой проект Дискуссия
	владеть (иметь навык(и)): навыками разработки стратегий развития организаций и их отдельных подразделений	Тема 1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность. Тема 2. Анализ внешней среды организации. Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ. Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ. Тема 5. Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	Доклад Групповой проект Групповой проект Групповой проект Дискуссия
ПК-5	знать: содержание процесса, основных методов и инструментов стратегического анализа	Тема 1. Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность. Тема 2. Анализ внешней среды организации. Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ. Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ. Тема 5. Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	Доклад Групповой проект Групповой проект Групповой проект Дискуссия
	уметь:	Тема 2. Анализ внешней	Групповой

	- выбирать соответствующие методы стратегического анализа; - осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов	среды организации. Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ. Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ. Тема 5. Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	проект Групповой проект  Групповой проект  Дискуссия
	владеть (иметь навык(и)); - навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений; - навыками разработки стратегий развития организаций и их отдельных подразделений	Тема 2. Анализ внешней среды организации. Тема 3. Внутрифирменный стратегический анализ. Тема 4. Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ. Тема 5. Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии.	Групповой проект Групповой проект  Групповой проект  Дискуссия
<b>Промежуточная аттестация</b>			Групповой проект

\* В графе «ФОС» в обязательном порядке перечисляются оценочные средства текущей и промежуточной аттестаций.

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

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели:

- владение понятийным аппаратом и теоретическими основами дисциплины, методами анализа стратегической информации, а также знать условия и принципы их внедрения;
- понимание взаимосвязи методов стратегического анализа с целями и стратегией организации;
- способность иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, знание практического опыта применения основных методов и инструментов стратегического анализа;
- владение навыками организации процесса стратегического управления на основе методов стратегического анализа.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Групповые проекты, доклады, эссе выполнены на «отлично», работа на семинарских занятиях оценена на «хорошо» и «отлично», ответы на дополнительные вопросы оценены на «отлично».	Повышенный уровень	Зачтено
Групповые проекты, доклады, эссе выполнены на «хорошо» и «отлично», работа на семинарских занятиях оценена на «хорошо» и «отлично», ответы на дополнительные вопросы оценены на «хорошо» или «отлично»	Базовый уровень	Зачтено
Групповые проекты, доклады, эссе выполнены на «удовлетворительно» и «хорошо», работа на семинарских занятиях оценена на «удовлетворительно» и «хорошо», ответы на дополнительные вопросы оценены на «удовлетворительно» или «хорошо»	Пороговый уровень	Зачтено
Групповые проекты, доклады не выполнены или выполнены на оценку «неудовлетворительно» работа на семинарских занятиях	–	Не зачтено



оценена на «неудовлетворительно», ответы на дополнительные вопросы оценены на «неудовлетворительно»		
---	--	--

### **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 Экзаменационное задание:**

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

*Порядок проведения:* студенты самостоятельно формируют группы по 2-3 человека, готовят групповой проект.

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

*Задание для группового проекта.*

Задание подразумевает обучение студентов навыкам работы с моделью SPACE-анализа (тема №5). SPACE-анализ проводится на примере организации, что была выбрана студентами для группового проекта по SWOT-анализу (тема № 4, семинарские занятия №6-7). Состав студентов для выполнения экзаменационного задания остается таким же, как и для группового проекта по SWOT-анализу.

*Информация необходимая для выполнения задания.*

Подробная информация приведена в КИМ дисциплины и учебно-методическом пособии:

Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2016. – 34 с.

*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.

#### **19.3.2 Перечень практических заданий**

**Семинарское занятие №1** по теме «Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность».

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

*Порядок проведения:* студенты, на основании самостоятельного выбора или по рекомендации преподавателя пишут эссе (объем: 2-4 страницы) по одной из предложенных ниже 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.

*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Эссе оценивается по 4-х балльной шкале.

*Темы эссе:*

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.

**Семинарские занятия №2** по теме: «Анализ внешней среды организации».

*Форма проведения:* подготовка группового проекта (в 2 этапа), коллективное обсуждение.

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

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

*Информация необходимая для выполнения задания.*

Подробная информация приведена в КИМ дисциплины и учебно-методическом пособии:

Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2016. – 34 с.

**Семинарские занятия №№3-4** по теме: «Внутрифирменный стратегический анализ».

*Форма проведения:* подготовка группового проекта (в 2 этапа), коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* студенты самостоятельно формируют группы по 2-3 человека, подготавливают групповой проект, на семинарских занятиях заслушиваются и обсуждаются групповые проекты студентов.  
*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Групповой проект оценивается по 4-х балльной шкале.

*Информация необходимая для выполнения задания.*

Подробная информация приведена в КИМ дисциплины и учебно-методическом пособии:

Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2016. – 34 с.

**Семинарские занятия №№5-6** по теме: «Анализ конкурентной и стратегической позиции.

Портфельный анализ».

*Форма проведения:* подготовка группового проекта (в 2 этапа), коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* студенты самостоятельно формируют группы по 2-3 человека, подготавливают групповой проект, на семинарских занятиях заслушиваются и обсуждаются групповые проекты студентов.  
*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Групповой проект оценивается по 4-х балльной шкале.

*Информация необходимая для выполнения задания.*

Подробная информация приведена в КИМ дисциплины и учебно-методическом пособии:

Пожидаев Р.Г. «Современный стратегический анализ» учебно-методическое пособие / Р.Г. Пожидаев. – Воронеж: Экономический факультет ВГУ, 2016. – 34 с.

**Семинарское занятие №7** по теме: «Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии».

*Форма проведения:* коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* семинарское занятие проходит в форме дискуссии по вопросам для обсуждения.

Студенты, на основании выполненных групповых проектов (PEST-анализ, модель Mckinsey 7S, SWOT-анализ) высказывают свои мнения о плюсах и минусах методов и инструментов анализа, их взаимном дополнении или наоборот, дублировании, определяют их влияние на обоснованный стратегический выбор, а также приоритеты стратегического выбора.

*Что оценивается:* активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Работа студентов на семинарском занятии оценивается по 4-х балльной шкале.

### **19.3.3 Контрольные вопросы и задания по темам**

Тема 1. «Стратегический анализ в деятельности фирмы. Стратегическая неопределенность».

1. Определите место и роль стратегического анализа в процессе стратегического управления.
2. Перечислите основные элементы структуры стратегического анализа.
3. Понятие и роль стратегической неопределенности в стратегическом управлении и анализе.
4. Перечислите основные группы источников неопределенности.
5. Какие факторы определяют рост неопределенности в современном бизнесе?
6. Перечислите основные критерии и методы определения уровня неопределенности.

Тема 2. «Анализ внешней среды организации».

1. Роль факторов внешней среды в стратегическом анализе.
2. Какие движущие силы влияют на изменение внешнего окружения?
3. Перечислите основные методы исследования внешнего окружения и прогнозирования изменений.
4. Перечислите основные характеристики позволяющие определить динамику внешней среды.
5. Каким образом применяется метод сценариев в стратегическом анализе?
6. Перечислите этапы проведения PEST-анализа.
7. Почему возникает необходимость в расширении состава факторов, оцениваемых при проведении PEST-анализа?

Тема 3. «Внутрифирменный стратегический анализ».

1. Перечислите задачи внутрифирменного стратегического анализа.
2. Применение модели Mckinsey 7S во внутрифирменном стратегическом анализе.
3. Почему важен анализ взаимосвязей и взаимозависимостей между элементами организации?
4. Каким образом модель Mckinsey 7S и гар-анализ дополняют друг друга?
5. Почему необходимо проводить гар-анализ деятельности компании?
6. Что такое компетенции (способности) фирмы?
7. Почему ресурсы и компетенции фирмы рассматриваются в качестве основы конкурентоспособности компании?
8. Что представляют собой стратегические активы компании? Приведите примеры.
9. Что представляют собой стратегические компетенции компании? Приведите примеры.
10. Перечислите основные источники и факторы, определяющие рост ценности компании.
11. Перечислите основные методические подходы к анализу цепочек ценностей.

12. Сущность и содержание цепочки ценностей М.Портера как инструмента стратегического анализа издержек и оценки вклада компании в увеличение ценности продукта.

13. Чем отличаются реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов?

Тема 4. «Анализ конкурентной и стратегической позиции. Портфельный анализ».

1. В чем заключается анализ конкурентной среды? По каким основным критериям и параметрам анализируется положение дел в отрасли?

2. Перечислите пять сил конкуренции по М. Портеру.

3. В чем заключается сущность и новизна ресурсной модели анализа отрасли?

4. Перечислите основные источники конкурентных преимуществ. Каким образом компания может достичь и сохранять устойчивые конкурентные преимущества?

5. Цели и методы позиционного анализа в стратегическом управлении.

6. Перечислите факторы, определяющие конкурентную и стратегическую позицию компании.

7. В чем сущность концепций стратегического позиционирования компании М. Портера, Д Аакера, Г. Минцберга? Какие ограничения применения этих концепций существуют в настоящее время?

8. В чем заключаются особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний?

9. Что представляют собой стратегические группы конкурентов? Каким образом осуществляется их анализ?

10. Перечислите основные цели сравнительного анализа эффективности предприятий (бенчмаркинга).

11. Перечислите основные модели портфельного анализа. В чем их сходство и различие?

12. Какие ограничения и проблемы применения моделей портфельного анализа существуют в современных условиях?

13. Перечислите принципы проведения SWOT-анализа.

Тема 5. «Стратегический выбор. Оценка реализации стратегии».

1. Что представляет собой стратегическое видение?

2. Объясните сущность основных методов комплексного анализа взаимного влияния внутренних и внешних факторов.

3. Порядок формирования и анализа сценарно-стратегических решений.

4. Объясните роль системного и ситуационного анализа в стратегическом управлении.

5. Особенности использования причинно-следственных диаграмм К. Исикава для диагностики проблем.

6. Каким образом можно использовать SPACE-анализ для выбора стиля конкурентного поведения и определения стратегических действий организации?

7. Объясните преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей.

#### **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 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 проводится в следующих формах: выполнение практико-ориентированных заданий, эссе, дискуссий, групповых проектов.

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

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя практические задания, позволяющие оценить степень формирования знаний и навыков.

При оценивании используется количественная шкала оценок.

Критерии оценивания приведены выше.