

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФУП

УТВЕРЖДАЮ /Н.И. Ларионова/  
(Ф.И.О. декана (директора института))

27.02.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

М.1.2.4 Современный стратегический анализ

*(код и наименование дисциплины по учебному плану)*

Направление подготовки  
(специальность)

38.04.02 Менеджмент

Квалификация выпускника

Магистр

*(бакалавр/магистр/специалист)*

Программа магистратуры

Стратегирование и бизнес-аналитика

Курс 2  
Триместр 4

**Распределение учебного времени**

Трудоемкость по учебному плану	288 / 8	часов/зачетных единиц
Лекции	8	часов
Лабораторные работы	-	часов
Практические занятия	10	часов
Иная контактная работа	-	часов
Всего контактной работы (без учета экз.)	18	часов
Контактная работа по экзамену	6	часов
Курсовой проект (работа)	-	триместр
Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.)	234	часов
Самостоятельная работа по подготовке к экзамену	30	часов
Экзамен	4	триместр
Зачет	-	триместр
БРК, ДЗ	-	триместр

                      
(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 38.04.02 Менеджмент

Программу составили:

доцент, кандидат наук	МиБ	СОГЛАСОВАНО	И.А. Сбоева
(должность)	(кафедра)		(И.О. Фамилия)

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина  
Кафедра менеджмента и бизнеса

		(наименование кафедры)	
19.01.2023	протокол №	6	
(дата)			
Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов	
		(И.О. Фамилия)	

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими) кафедрой(ами).

СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов
		(И.О. Фамилия)

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит выпускающая кафедра

СОГЛАСОВАНО	С.В. Краснова
	(И.О. Фамилия)

Эксперт(ы): Егошин Юрий Юрьевич, первый заместитель директора - главный инженер филиала ПАО "Россети Центр и Приволжье"- "Мариэнерго"

Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 01.03.2023 г.

Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /Т.А. Смирнова/

## Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
1. УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Характеризует суть проблемной ситуации	<b>знания:</b> методологических основ проведения стратегического анализа системы и среды ее функционирования для выявления проблемной ситуации; <b>умения:</b> выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа проблемной ситуации; <b>навыки:</b> использования аналитических инструментов стратегического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода;
	УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает план действий по решению проблемной ситуации	<b>знания:</b> сущности и содержания системного подхода к решению проблемной ситуации; инструментальные средства анализа стратегических альтернатив <b>умения:</b> формировать и обосновывать цели и задачи стратегического развития организации; использовать приемы и методы системного анализа для разработки вариантов решений в области стратегического управления организацией; <b>навыки:</b> формирования и обоснования возможных стратегических альтернатив для решения задач по решению проблемной ситуации; оценки стратегических альтернатив и выбора оптимального варианта с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.
2. ПК-1 Способен определять основные параметры и ключевые показатели эффективности стратегических	ПК-1.1. Анализирует внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на эффективность и результативность развития организации	<b>знания:</b> факторов, определяющих макро-, микро- и внутреннюю среду организации; <b>умения:</b> собирать и обрабатывать данные о внутренних и внешних факторах и условиях, влияющих на деятельность организации для решения стратегических задач развития; <b>навыки:</b> стратегического анализа внутренних и внешних факторов и условий, влияющих на деятельность организации;

изменений в организации	ПК-1.2. Владеет методиками оценки эффективности управления развитием организации в соответствии с принципами устойчивости и адаптивности к изменениям в системе создания ценностей	<b>знания:</b> приемов, методов и методик стратегического анализа, позволяющих решать управленческие задачи стратегического характера, требующих аналитического <b>умения:</b> выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения количественного стратегического анализа; <b>навыки:</b> интерпретации полученных в процессе анализа результатов и формулирования выводов и рекомендаций по стратегическому развитию организации.
3. ПК-4 Способен реализовывать процесс стратегирования в организации на основе информационных технологий, принципов, методов и инструментов проектного управления	ПК-4.1. Осуществляет клиентоориентированное управление продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе цифровых инструментов бизнес-аналитики	<b>знания:</b> принципов клиентоориентированного стратегического и тактического управления продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка <b>умения:</b> применять методы стратегического портфельного анализа и управления продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка <b>навыки:</b> стратегического портфельного анализа и управления продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка
	ПК-4.2. Организует эффективное взаимодействие всех структурных подразделений организации, участвующих в процессах создания ценности на основе аналитических платформ и инструментов проектного управления	<b>знания:</b> методов организации эффективного взаимодействия всех структурных подразделений организации, направлений развития и совершенствования производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, методов повышения эффективности работы организации <b>умения:</b> проводить стратегический анализ направлений развития и совершенствования производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, выбирать методы повышения эффективности работы организации <b>навыки:</b> организации эффективного взаимодействия всех структурных подразделений организации, стратегического анализа направлений развития и совершенствования производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, разработки рекомендаций по повышению эффективности работы организации

## Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к элективным дисциплинам (модулям) ОПОП.  
Дисциплина является элективной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Методология научного исследования (УК-1), Принятие управленческих решений на основе финансовой отчетности организации (УК-1), Создание организации и проектирование предпринимательских структур (ПК-4), Аналитические платформы и приложения в стратегировании (ПК-4)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих дисциплинах: Сбалансированное управление организацией (ПК-1), Финансовая аналитика в принятии управленческих решений (ПК-1), Сбалансированное управление организацией (ПК-4), Цифровые инструменты бизнес-аналитики (ПК-4); практиках: Научно-исследовательская работа (рассредоточенная) (УК-1), Практика по профилю профессиональной деятельности (ПК-1), Преддипломная практика (ПК-1), Практика по профилю профессиональной деятельности (ПК-4), Преддипломная практика (ПК-4); государственной итоговой аттестации в форме: Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (УК-1), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ПК-1), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ПК-4)

### Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: исследовательские, лекционные занятия, практические занятия, процедуры самообучения

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: case-study, задания, информационные, классическая лекция

### Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4 триместр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
<b>Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления организацией</b>	<b>106</b>	ПК-1, ПК-4, УК-1
Лекция. Стратегический процесс и его элементы. Сущность и содержание стратегического анализа.	2	
Практическое занятие. Стейкхолдеры, миссия, стратегическое видение и целеполагание организации.	4	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение практических заданий, изучение теоретического материала и подготовка к текущему контролю, изучение дополнительного материала.	100	
<b>Методология современного стратегического анализа</b>	<b>146</b>	ПК-1, ПК-4, УК-1
Лекция. Стратегический анализ внешней среды.	2	
Практическое занятие. Методы стратегического анализа внешних возможностей и угроз.	2	
Лекция. Стратегия как инструмент конкурентоспособного управления. Стратегический конкурентный анализ.	2	
Практическое занятие. Анализ конкурентоспособности компании, выявление сильных и слабых сторон.	2	

Лекция. Анализ стратегических альтернатив. Уровни разработки стратегии.	2
Практическое занятие. Матричные методы стратегического портфельного анализа.	2
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение практических заданий, изучение теоретического материала и подготовка к текущему контролю, изучение дополнительного материала.	134
Иная контактная работа:	0
Подготовка к экзамену	30
Проведение экзамена	6

## Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности. **Занятия лекционного типа** дают систематизированные знания по дисциплине, концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации. Подготовка к практическим занятиям включает ознакомление с планом практического занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины.

Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины, оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным средством осуществления самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины, к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Изучение дисциплины включает выполнение практических заданий и кейсов. Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания

## Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Учебно-методическое обеспечение

№№ п/п	Список используемой литературы	Количество экземпляров печатных изданий, имеющих в библиотеке, или электронный адрес издания (ресурса) в сети Интернет
<b>УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ</b>		
1.	Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ [Текст] : [учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования"] / Роберт Грант ; [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. 5-е	4

	изд. Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 554 с. ISBN 978-5-4237-0219-9. Экземпляры: всего 4.	
2.	Современный стратегический анализ [Текст] : методические указания к выполнению расчетно-графической работы : [по направлению подготовки магистров 080200.68 "Менеджмент"] / М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО "Поволж. гос. технол. ун-т"; [сост. И. А. Сбоева]. Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. - 25 с. Экземпляры: всего 32.	32 / <a href="https://portal.volgatech.net/books/Sboeva_sovrem_strategich_analiz_2015.pdf">https://portal.volgatech.net/books/Sboeva_sovrem_strategich_analiz_2015.pdf</a>
3.	Басовский, Леонид Ефимович. Современный стратегический анализ [Текст] : учебник : [по направлению 38.04.02 (080200.68) "Менеджмент"] / Л. Е. Басовский. Москва: ИНФРА-М, 2015. - 255 с. ISBN 978-5-16-005655-5. Экземпляры: всего 20.	20
4.	Казакова, Наталия Александровна. Современный стратегический анализ [Текст : Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. 3-е изд. Москва: Юрайт, 2022. - 469 с ISBN 978-5-534-11138-5.	<a href="https://urait.ru/bcode/489287">https://urait.ru/bcode/489287</a>
<b>ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ</b>		
1.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	<a href="http://cyberleninka.ru">http://cyberleninka.ru</a>
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ</b>		
1.	Справочно-правовая система Консультант+	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
2.	Информационно-правовой портал Гарант	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>

## 6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

№№ п/п	Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации	Перечень основного оборудования	Программное обеспечение
1.	513 (I)	Персональный компьютер 1 в сборе PowerCool (1), Персональный компьютер в сборе PowerCool(Core i3-8100/H310/16GbDDR4/HDD 0.5Tb/23"6 АОС/кл.мышь/пач-корд 3м) (13), ПК ICL RAY S902.1 ,клавиат.,мышь.монитор ViewSonic 22" VA2232W-LED (14), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ-Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач
2.	329a (I)	Телевизор LG 55" 55 LB650V (2), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система

		"Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ- Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач
--	--	--

## Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;
- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
- умение применять теоретические знания при решении практических заданий.

Шкала оценивания представлена ниже.

Уровень сформированности элементов компетенции	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Пороговый уровень	Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий.	удовлетворительно
Продвинутый уровень	Обучающийся твердо знает программный материал, излагает его грамотно и по существу, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения	хорошо
Высокий уровень	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, грамотно и логически стройно его излагает, дает исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. В ответе тесно увязывается теория с практикой, при этом обучающийся не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, показывает знакомство с монографической литературой, периодическими изданиями, правильно обосновывает принятые решения, свободно владеет разносторонними навыками, приемами выполнения практических работ	отлично



Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

**Практическое задание:** Сформулируйте цели организации по следующим направлениям: продукция, рынки, прибыльность, производительность, производственные мощности, исследования и внедрение новшеств, организация, финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, социальная ответственность. При формулировке целей необходимо учитывать горизонт планирования (1 год, 2, 3 и более лет).

**Практическое задание:** Проведите анализ компетенций организации на основе модели VRIO, которая предлагает четыре вопроса: 1. Ценность (Value): обеспечивает ли она конкурентное преимущество? 2. Редкость (Rareness): обладают ли этим другие конкуренты? 3. Дублирование (Imitability): дорого ли обойдется другим организациям рынка имитация? 4. Организация (Organization): может ли фирма использовать этот ресурс?

В табл. 1 и 2 приведены данные за последние 6 лет об объемах реализации отдельных видов продукции на внутреннем рынке по всем ведущим поставщикам (включая импорт) и по амортизационному промышленному предприятию.

- а) определить средние темпы роста продаж в отрасли по видам продукции и долю на рынке принадлежащему предприятию за предшествующие 6 лет;
- б) построить на этой основе матрицу БКГ для оценки конкурентных позиций;
- в) определить прогнозы темпов роста продаж и доли предприятия по видам продукции на следующие 2 года (7 и 8 годы);
- г) оценить с помощью построенной матрицы ожидаемые изменения в конкурентных позициях предприятия по видам продукции.

Объем реализации на внутреннем рынке, млн. руб., по всем ведущим поставщикам, включая импорт, по видам продукции

Год		Объем реализации на внутреннем рынке, млн. руб. по всем ведущим поставщикам, включая импорт, по видам продукции													
1 вариант					2 вариант					3 вариант					
А	Б	В	Г	Д	А	Б	В	Г	Д	А	Б	В	Г	Д	
1	125	34	850	150	202	130	39	855	155	207	135	44	860	160	212
2	131	34	892	152	222	136	39	897	157	227	141	44	902	162	232

3	13 2	33	926	150	263	137	38	931	155	268	142	43	946	160	273
4	13 5	34	998	153	265	140	39	1003	158	270	145	44	100 8	163	275
5	13 5	30	969	147	293	140	35	1004	153	298	140	41	979	157	303
6	13 9	29	1000	152	305	144	34	1005	157	310	149	39	101 0	162	315

4 вариант

5 вариант

6 вариант

1	12 0	29	845	145	197	115	24	840	140	192	140	49	865	165	217
2	12 6	29	887	147	217	121	24	882	142	212	146	49	907	167	237
3	12 7	28	921	145	258	122	23	916	140	253	147	48	941	160	278
4	13 0	29	993	148	260	125	24	988	143	255	150	49	101 3	168	280
5	13 0	25	964	142	288	125	20	959	137	283	150	45	984	162	308

Таблица 2- Исходные данные по предприятию

Год															Объемы реализации на в						
1 вариант					2 вариант					3 вариант					4 вариант					5 е	
А	Б	В	Г	Д	А	Б	В	Г	Д	А	Б	В	Г	Д	А	Б	В	Г	Д	А	
1	31	13	42	15	20	36	18	47	20	25	41	23	52	25	30	26	8	37	10	15	2
2	30	14	45	14	16	35	19	50	19	21	40	24	55	24	26	25	9	40	9	11	2
3	37	14	48	13	13	42	19	53	18	18	47	24	58	23	23	32	9	43	8	8	2
4	39	14	53	14	12	44	19	53	19	17	49	24	63	24	22	34	9	48	9	7	2
5	40	14	60	14	8	45	19	65	19	13	50	24	70	24	18	35	9	55	9	3	3
6	43	14	65	12	5	48	19	70	17	10	53	24	75	22	15	38	9	60	7	0, 3	3
																				1	

### Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

1. Какова роль стратегии в успехе организации?
2. Раскройте связи между организацией и окружающей средой.
3. Что такое стратегическое соответствие?
4. Поясните связь между уровнем стратегии и организационной структурой.

5. Какова роль стратегического анализа при разработке стратегии?
6. Этапы проведения стратегического анализа.
7. В чем заключается сущность стратегического анализа внешней среды?
8. Перечислите основные модели и методы стратегического анализа внешней среды.
9. Элементы внешней среды организации.
10. Методы стратегического конкурентного анализа.
11. Какова роль конкурентного анализа при разработке стратегии?
12. Конкурентные стратегии организации.
13. Матрица БКГ и ее применение в стратегическом анализе.
14. Анализ стратегических групп конкурентов.
15. Сущность и этапы проведения SWOT-анализа.
16. Достоинства и недостатки SWOT-анализа.
17. Сущность стратегического портфельного анализа, его преимущества и ограничения.
18. Матрица МакКинси и ее применение в стратегическом анализе.
19. Уровни стратегий в организации.
20. Корпоративные стратегии.
21. Анализ стратегических альтернатив.
22. Миссия и видение, стратегические цели организации.