

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет
Институциональной экономики и инвестиционного менеджмента



УТВЕРЖДЕНО
Декан
Тюпаков К.Э.
04.09.2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление бизнесом

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года
Заочная форма обучения – 3 года

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

Разработчики:

Доцент, кафедра институциональной экономики и инвестиционного менеджмента Арутюнян Ю.И.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 04.06.2018 № 366н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Управления и маркетинга	Руководитель образовательной программы	Толмачев А.В.	Согласовано	25.08.2025
2	Институциональной экономики и инвестиционного менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Гайдук В.И.	Согласовано	04.09.2025

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах стратегического анализа и планирования, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Задачи изучения дисциплины:

- изучить теоретические основы стратегического анализа и планирования развития страны и регионов, отраслевых комплексов, секторов экономики, предприятий;;
- освоить методы стратегического анализа и планирования;;
- выявить основные требования к осуществлению стратегического анализа;;
- охарактеризовать организацию и процесс стратегического анализа на федеральном, региональном, отраслевом, корпоративном уровнях;;
- научиться пользоваться методами и технологией стратегического анализа;;
- формирование способностей проводить самостоятельные исследования в области стратегического анализа и планирования, обосновывать ее актуальность и практическую значимость;;
- формирование способностей выработки грамотных стратегических управленческих решений по результатам абстрактного мышления, анализа и синтеза..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Знать:

УК-1.1/Зн1 Методику анализа проблемных ситуаций как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Владеть:

УК-1.1/Нв1 Способностью анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Знать:

УК-1.2/Зн1 Варианты решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Рассматривать возможные варианты решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Способностью осуществлять поиск вариантов поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

УК-1.3 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предлагает способы их решения

Знать:

УК-1.3/Зн1 В рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке

Уметь:

УК-1.3/Ум1 Определить в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предложить способы их решения

Владеть:

УК-1.3/Нв1 Способностью определить в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предложить способы их решения ук-1.4.

УК-1.4 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

Знать:

УК-1.4/Зн1 Методику оценки влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

Уметь:

УК-1.4/Ум1 Разработать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

Владеть:

УК-1.4/Нв1 Способностью разработать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно – аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.1 Демонстрирует знание современных техник и методик сбора, обработки и анализа данных, используемых в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

Знать:

ОПК-2.1/Зн1 Современные техники и методики сбора, обработки и анализа данных, используемые в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

Уметь:

ОПК-2.1/Ум1 Использовать современные техники и методики сбора, обработки и анализа данных, используемые в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

Владеть:

ОПК-2.1/Нв1 Современными техниками и методиками сбора, обработки и анализа данных, используемые в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

ОПК-2.2 Использует возможности интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

Знать:

ОПК-2.2/Зн1 Основы интеллектуальных информационно-аналитических систем для решения управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

Уметь:

ОПК-2.2/Ум1 Использовать интеллектуальные информационно-аналитических системы при решении управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

Владеть:

ОПК-2.2/Нв1 Применения интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

ОПК-2.3 Владеет навыками решения управленческих и исследовательских задач с использованием продвинутых методик

Знать:

ОПК-2.3/Зн1 Управленческие и исследовательские задачи с использованием продвинутых методик

Уметь:

ОПК-2.3/Ум1 Решать управленческие и исследовательские задачи с использованием продвинутых методик

Владеть:

ОПК-2.3/Нв1 Навыками решения управленческих и исследовательских задач с использованием продвинутых методик

ОПК-2.4 Демонстрирует знание системы взаимосвязей стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

Знать:

ОПК-2.4/Зн1 Взаимосвязи стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

Уметь:

ОПК-2.4/Ум1 На практике использовать взаимосвязи стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

Владеть:

ОПК-2.4/Нв1 Стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3.1 Демонстрирует способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения в условиях современных вызовов

Знать:

ОПК-3.1/Зн1 На продвинутом уровне фундаментальные категории экономической теории, позволяющие овладеть инструментарием для решения задач в области управления организацией

Уметь:

ОПК-3.1/Ум1 Использовать фундаментальные категории экономической теории, позволяющие овладеть инструментарием для решения задач в области управления организацией

Владеть:

ОПК-3.1/Нв1 Применения фундаментальных категорий экономической теории, позволяющие овладеть инструментарием для решения задач в области управления организацией

ОПК-3.2 Осуществляет поиск вариантов управленческих решений на основе сравнительной оценки их социальной значимости, операционной и управленческой эффективности

Знать:

ОПК-3.2/Зн1 Методологический и практический инструментарий для обобщения и критического анализа практик управления на основе инновационных подходов

Уметь:

ОПК-3.2/Ум1 Использовать методологический и практический инструментарий для обобщения и критического анализа практик управления на основе инновационных подходов

Владеть:

ОПК-3.2/Нв1 Применения методологического и практического инструментария для обобщения и критического анализа практик управления на основе инновационных подходов

ОПК-3.3 Владеет навыками реализации управленческих решений с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Знать:

ОПК-3.3/Зн1 Алгоритм реализации управленческих решений с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Уметь:

ОПК-3.3/Ум1 Реализовать управленческие решения с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Владеть:

ОПК-3.3/Нв1 Навыками принятия управленческих решений с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3.4 Демонстрирует знание системы стратегического планирования, его целей, задач, компонентов на макро- и мезуровнях с учетом отечественного и зарубежного исторического опыта, современных стратегий и планов социально-экономического развития стран, регионов, отраслей, механизма реализации стратегий, планов, программ

Знать:

ОПК-3.4/Зн1 Алгоритмы использования инновационных подходов при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практики управления

Уметь:

ОПК-3.4/Ум1 Использовать инновационные подходы при решении управленческих задач, обобщает и критически анализирует существующие практики управления

Владеть:

ОПК-3.4/Нв1 Применения инновационных подходов при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

ОПК-3.5 Владеет навыками разработки эффективных стратегических управленческих решений, управления реализацией стратегий, планов, программ

Знать:

ОПК-3.5/Зн1 Инновационные подходы при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

Уметь:

ОПК-3.5/Ум1 Применять инновационные подходы при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

Владеть:

ОПК-3.5/Нв1 Применения инновационных подходов при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Современный стратегический анализ и планирование» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 2, Заочная форма обучения - 2.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	108	3	35	1		18	16	73	Зачет
Всего	108	3	35	1		18	16	73	

Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	108	3	11	1		4	6	97	Зачет
Всего	108	3	11	1		4	6	97	

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программ
Раздел 1. Стратегический анализ	88		14	12	62	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа	14		2	2	10	
Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа	14		2	2	10	
Тема 1.3. Анализ конкурентных преимуществ организации	18		2	2	14	
Тема 1.4. Стратегический анализ отрасли	22		4	4	14	
Тема 1.5. Комплексная стратегическая оценка ресурсов и возможностей организации	20		4	2	14	
Раздел 2. Стратегическое планирование	19		4	4	11	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 2.1. Основы стратегического планирования	19		4	4	11	
Раздел 3. Промежуточная аттестация	1	1				УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3

Тема 3.1. Зачет	1	1				ОПК-2.3 ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Итого	108	1	18	16	73	

Заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Стратегический анализ	89		3	5	81	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа	17,5		0,5	1	16	
Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа	17,5		0,5	1	16	
Тема 1.3. Анализ конкурентных преимуществ организации	18		1	1	16	
Тема 1.4. Стратегический анализ отрасли	18,5		0,5	1	17	
Тема 1.5. Комплексная стратегическая оценка ресурсов и возможностей организации	17,5		0,5	1	16	
Раздел 2. Стратегическое планирование	18		1	1	16	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 2.1. Основы стратегического планирования	18		1	1	16	

Раздел 3. Промежуточная аттестация	1	1				УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3
Тема 3.1. Зачет	1	1				ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Итого	108	1	4	6	97	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Стратегический анализ

(Заочная: Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 5ч.; Самостоятельная работа - 81ч.; Очная: Лекционные занятия - 14ч.; Практические занятия - 12ч.; Самостоятельная работа - 62ч.)

Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа

(Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

1. Сущность стратегического управления.
2. Введение в современный стратегический анализ.
3. Методы и инструменты стратегического анализа.

Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа

(Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

- 1 Информационная база стратегического анализа
- 2 Системный и ситуационный подход в стратегическом управлении.
3. Сущность и содержание ситуационного анализа
- 4 Методы ситуационного анализа:
 - PEST-анализ
 - SWOT-анализ
 - Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
 - Анализ неопределенности организационной среды
 - Анализ цепочки создания ценности

Тема 1.3. Анализ конкурентных преимуществ организации

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

- 1 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)
- 2 Стратегический анализ ре-сурсов предприятия (ресурсный подход в стратегическом менеджменте; VRIO-анализ; ключевые факторы успеха)

Тема 1.4. Стратегический анализ отрасли

(Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 17ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

- 1 Анализ привлекательности отрасли
- 2 Анализ пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера
- 3 Анализ стратегических групп

Тема 1.5. Комплексная стратегическая оценка ресурсов и возможностей организации

(Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

- 1 Функционально-стоимостной анализ.
- 2 CVR – анализ.
- 3 Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

Раздел 2. Стратегическое планирование

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 11ч.)

Тема 2.1. Основы стратегического планирования

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 11ч.)

- 1 Содержание и структура стратегического планирования.
- 2 Основные составляющие стратегического планирования.
- 3 Принципы и методы планирования
- 4 Типы внутрифирменного планирования
- 5 Виды внутрифирменного планирования
- 6 Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте

Раздел 3. Промежуточная аттестация

(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Тема 3.1. Зачет

(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Стратегический анализ

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

1. Стратегический маркетинговый анализ
2. Стратегическое управление
3. Стратегический потенциал организации
 - а) анализ сильных и слабых сторон организации через призму таких факторов, как доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции и т.п.
 - б) разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов
 - в) совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долговременного развития организации

2. НЕ относится к предписывающим школам стратегий школа:

- а) конфигурации
- б) дизайна
- в) планирования
- г) позиционирования

3. Укажите соответствие между содержанием и видами бенчмаркинга:

1. Конкурентный бенчмаркинг
2. Функциональный бенчмаркинг
3. Общий бенчмаркинг
4. Внутренний бенчмаркинг
 - а) Сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов
 - б) Сравнение эффективности отдельных функций компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов;
 - в) Анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях;
 - г) Сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

4. Укажите соответствие между содержанием и методами стратегического анализа:

1. EFE-матрица
2. SNW-анализ
3. Кривая обучения
4. FE-матрица
 - а) матрица оценки внешних факторов
 - б) это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации
 - в) графическое представление изменения скорости обучения определённому знанию или виду деятельности
 - г) используют в процессе оценки внутренних факторов организации

5. Укажите соответствие между содержанием и конкурентной стратегией:

1. Сегментирование рынка
2. Немедленное реагирование на потребности рынка
3. Дифференциация продукции
4. Внедрение новшеств
 - а) Комплексное обслуживание сегмента рынка
 - б) Опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления
 - в) Уникальность продукции, ее высокое качество и/или особенный дизайн
 - г) Работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты

6. Внешние источники информации включают:

- а) бухгалтерская (финансовая) отчетность
- б) статистика производства и продаж
- в) аналитические статьи
- г) статистические данные

7. Внутренние источники информации включают:

- а) бухгалтерская (финансовая) отчетность
- б) статистика производства и продаж
- в) аналитические статьи

г) статистические данные

8. Хронология стадий стратегического управления:

- а) Определение миссии
- б) Определение целей
- в) Формирование и выбор стратегии
- г) Реализация стратегии
- д) Контроль и оценка

9. Этапы портфельного анализа:

- а) Структуризация бизнес-портфеля
- б) Оценка конкурентоспособности бизнес-единиц в портфеле
- в) Разработка стратегии для каждой бизнес-единицы
- г) Балансировка бизнес-портфеля

10. Вертикальная интеграция:

- а) увеличивает капитальные вложения в ту отрасль, где работает компания
- б) обеспечивает свободу выбора поставщиков
- в) позволяет использовать опыт фирмы в разных сферах бизнеса
- г) расширяет количество поставщиков

11. Среднесрочным целям соответствует плановый горизонт сроком в:

- а) 5-10 лет
- б) 3-5 лет
- в) 1 год
- г) свыше 10 лет

12. Совокупность способностей работников (знаний, умений, ценностей, навыков и т.д.) и возможностей их раскрытия, развития и использования — это ... потенциал организации:

- а) технологический
- б) экономический
- в) интеллектуальный
- г) производственный

13. Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:

- а) стадия реализации стратегии
- б) стадия математического анализа
- в) стадия обдумывания стратегии
- г) стадия разработки стратегии

14. Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:

- а) стадия обдумывания стратегии
- б) стадия физического анализа
- в) стадия стратегического анализа
- г) стадия стратегического планирования

15. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:

- а) нестабильность конкуренции в отрасли
- б) нестабильность спроса
- в) потенциальный размер рынка
- г) количество конкурентов

16. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:

- а) условия конкуренции в отрасли
- б) нестабильность конкуренции в отрасли
- в) политические факторы
- г) экономические факторы

17. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:

- а) нестабильность спроса
- б) политические факторы
- в) устойчивость и надежность спроса
- г) экономические факторы

18. Для таких альянсов характерно заключение соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния:

- а) политических
- б) стратегических +
- в) функциональных
- г) экономические

19. Стремление компании к уникальности в каком-либо отношении, важном для клиентов, является:

- а) дифференциацией
- б) дезинтегрированием
- в) дифференциальностью
- г) интегрированностью

20. Процесс постановки целей в стратегическом менеджменте происходит:

- а) сверху вниз и по горизонтали
- б) снизу вверх
- в) сверху вниз
- г) сверху вниз и по вертикали

21. Определение потребностей покупателя, групп покупателей, технологического и функционального исполнения, — это определение ... деятельности:

- а) матрицы
- б) сферы
- в) плана
- г) этапа

22. Родственные предприятия объединяются в ...-группу, управление которой передается одному лицу:

- а) план
- б) бизнес
- в) макси
- г) мини

23. Соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния:

- а) стратегические базы
- б) стратегические альянсы
- в) стратегические стимулы
- г) стратегические барьеры

24. Сценарный анализ интегрирует данные анализа внешней и внутренней среды компании, так ли это:

- а) отчасти
- б) нет
- в) да
- г) нет, в определенных условиях

25. Важным элементом организационной культуры является ... этических норм и ценностей:

- а) план
- б) индивид
- в) система +
- г) комплекс

26. Совокупность направленной и адаптированной стратегии – это такая стратегия:

- а) возникающая
- б) реальная
- в) реактивная
- г) фиктивная

27. Условия, при выполнении которых фокусирование обеспечивает компании конкурентные преимущества, — это условия ... фокусирования:

- а) целесообразности
- б) нецелесообразности
- в) планового
- г) коммерческого

28. Процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства:

- а) дифференциация
- б) сегментирование
- в) диверсификация
- г) конкурирование

29. Миссия компании должна определять:

- а) сферу деятельности компании
- б) стратегические и финансовые цели
- в) ожидаемые издержки и прибыль
- г) потенциальный доход

30. Ресурсы и организационные характеристики становятся сильными сторонами, если они представляют собой ... и даже лидерства в отрасли:

- а) управленческий потенциал
- б) технологический потенциал
- в) потенциал конкурентного преимущества
- г) имущественный потенциал

31. Организации находятся в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так ли это:

- а) отчасти
- б) да
- в) нет
- г) нет, в определенных условиях

32. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне, так ли это:

- а) да
- б) отчасти
- в) нет
- г) нет, в определенных условиях

33. Воздействие технологических факторов среды можно оценивать как процесс созидания нового и ... старого:

- а) разрушения
- б) модернизации
- в) воспроизводства
- г) реконструкции

34. Как называется стратегия в отношении финансов по отдельному виду деятельности компании:

- а) корпоративная
- б) функциональная
- в) операционная
- г) коммерческой

35. Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии лидерства по издержкам:

- а) удовлетворение особых нужд сегмента
- б) качественный базовый продукт

- в) гармоничная номенклатура
- г) оптимальный ассортимент

36. К факторам мезосреды относится:

- а) производство
- б) конкурирующие организации
- в) планировщики
- г) потребители продукции

37. Глобальная стратегия основана на:

- а) Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.
- б) Стандартизации товара.
- в) Отраслевой стратегии.
- г) Стратегии внешнеэкономической деятельности.

38. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования:

- а) Конкурентной стратегии фирмы.
- б) Портфельной стратегии фирмы.
- в) Функциональной стратегии фирмы.
- г) Прибыльной стратегии фирмы.

39. Кому легче покинуть отрасль:

- а) Безразлично.
- б) Фирмам, обладающим специализированными активами.
- в) Фирмам, обладающим универсальными активами.
- г) Фирмам с низкой конкурентной нишей.

40. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть:

- а) Игнорирование слабых соперников.
- б) Создание новых конкурентных преимуществ.
- в) Укрепление позиций на существующих рынках.
- г) Препятствование соперникам.
- д) Запугивание соперников.

41. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок:

- а) Привлечение новых клиентов.
- б) Поиск новых методов и каналов сбыта.
- в) Оптимизация структуры рынка.
- г) Проникновение в новые регионы.
- д) Поиск новых путей использования товара.

42. Главными причинами стратегических преобразований являются:

- а) Приход нового высшего руководства.
- б) Наступление технологических разрывов.
- в) Кардинальное изменение рыночной ситуации.
- г) Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
- д) Трудовые конфликты.

43. Позиционными стратегиями фирм, находящимися на вторых ролях, могут быть:

- а) Отказ от конкуренции и уход в рыночную нишу.
- б) Агрессивное преследование лидера.
- в) Избежание прямой конкуренции с лидером.
- г) Игнорирование лидера.
- д) Уход с рынка.

44. Предпосылками глобализации являются:

- а) Возможность добиться глобальной экономии на издержках производства.
- б) Сходные запросы потребителей разных стран.
- в) Международная экономическая интеграция.
- г) Отмена визовых режимов в большинстве государств.

45. Основой стратегии дифференциации являются:

- а) Высокое качество товаров и услуг.
- б) Уникальность продукции, признанная покупателями.
- в) Значительное разнообразие продукции.
- г) Интенсивная реклама новинок

46. Под дифференциацией понимается:

- а) Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
- б) Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
- в) Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.
- г) Наращивание прибыли компаний.

47. Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:

- а) Законодательные ограничения.
- б) Все перечисленное.
- в) Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
- г) Патенты и лицензии.

48. Какие типы подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- а) «Дойные коровы».
- б) «Звезды».
- в) «Собаки»
- г) "Трудные дети"

49. Стратегия последователя за лидером предполагает в первую очередь:

- а) Атаку на лидера.
- б) Внедрение инноваций.
- в) Защиту своей доли рынка.
- г) Повышение интенсивности конкурентной борьбы.

50. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- а) Объединение частных и государственных предприятий.
- б) Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
- в) Объединение мелких и крупных предприятий.
- г) Объединение предприятий разных сфер деятельности.
- д) Объединение предприятий одной сферы деятельности.

51. Фирма, желающая выйти на мировой рынок со своей продукцией:

- а) Пытается создать международный альянс.
- б) Делает это сразу.
- в) Повышает маркетинговый бюджет
- г) Сначала развивает производство до нужного уровня внутри страны, а затем осуществляет внешний прорыв.

52. Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:

- а) Создание благоприятного имиджа организации.
- б) Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
- в) Повышение вознаграждения персонала.
- г) Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.

53. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:

- а) Только стратегии дифференциации.
- б) Обеих стратегий одновременно.
- в) Только стратегии низких издержек.
- г) Любой из двух стратегий.

54. В каких отраслях острее конкуренция:

- а) Зрелых.
- б) Развивающихся.
- в) В отраслях, переживающих спад.

г) Зарождающихся.

55. Объектом стратегии фокусирования является:

- а) рыночный сегмент
- б) рынок в целом
- в) отрасль
- г) предприятие

Раздел 2. Стратегическое планирование

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Соотношение стратегического планирования и стратегического менеджмента:

- а) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации
- б) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента
- в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге
- г) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями

2. Стратегическое планирование - это:

- а) построение «дерева целей» (иерархии целей) организации
- б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
- в) выбор альтернативы развития
- г) определение перспективных направлений деятельности предприятия

3. Элементами стратегического плана не являются:

- а) План производства.
- б) Инвестиционный план.
- в) Маркетинговый план.
- г) Финансовый план.

4. Что является основой стратегического планирования:

- а) Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.
- б) Предвидение возможностей.
- в) Контроль отклонений.
- г) Анализ отклонений.

5. Определить темп прирост фондоотдачи в 2027 году (ответ округлить до сотых)

Планируется снизить фондоемкость на 15%

6. Что лежит в основе конгломератной интеграции:

- а) Единое управление.
- б) Общность финансов.
- в) Близость технологий отдельных фирм.
- г) Отношения собственности.

7. Научная система выбора основных видов продукции предприятия, экономических целей его перспективного развития и способов решения перспективных целей и задач – это ... планирование:

- а) внутрифирменное
- б) внешнее
- в) альтернативное
- г) компромисное

8. План создания и развития нового предприятия или стратегического подразделения, создаваемого для нового вида деятельности предприятием – это:

- а) бизнес-план
- б) инициирование
- в) самоуправление
- г) бюджет

9. Действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением:

- а) стратегическая организационная культура
- б) распределение ресурсов
- в) адаптация к внешней среде
- г) адаптация к внутренней среде

10. Социальные прогнозы характеризуют:

- а) миграционные процессы
- б) трудовой потенциал
- в) решение проблем свободного времени
- г) уровень социального развития

Раздел 3. Промежуточная аттестация

Форма контроля/оценочное средство:

Вопросы/Задания:

.

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Второй семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-3.1 ОПК-2.2 ОПК-3.2 ОПК-2.3 ОПК-3.3 ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5

Вопросы/Задания:

1. Роль современного стратегического анализа в системе менеджмента.
2. Стратегический анализ и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Бизнес-стратегия; ее элементы.

14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.

15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.

16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.

17. Структурные элементы теории матриц влияния.

18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.

19. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.

20. Анализ внешней среды и его задачи.

21. Методы анализа отрасли и конкуренции.

22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.

23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.

24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.

26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.

27. SWOT- анализ и его задачи.

28. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.

29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.

30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.

31. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.

32. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.

33. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.

34. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.

35. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.

36. Стратегии диверсификации и их виды.
37. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
38. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
39. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
40. Продуктивно-маркетинговая стратегия и ее цели.
41. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
42. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
43. Концепция жизненного цикла продукта.
44. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
45. Управление процессом реализации стратегических изменений.
46. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
47. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
48. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
49. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
50. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
51. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
52. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
53. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
54. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
55. Стратегический контроллинг и его функции.
56. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
57. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.

58. Интеллектуальная организация и способы ее создания.

59. Организационное обучение и менеджмент знаний.

60. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

Заочная форма обучения, Второй семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 ОПК-2.1 ОПК-3.1 ОПК-2.2 ОПК-3.2 ОПК-2.3 ОПК-3.3 ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5

Вопросы/Задания:

1. Роль современного стратегического анализа в системе менеджмента.
2. Стратегический анализ и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Бизнес-стратегия; ее элементы.
14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.
15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.
17. Структурные элементы теории матриц влияния.
18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.

19. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.
20. Анализ внешней среды и его задачи.
21. Методы анализа отрасли и конкуренции.
22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
27. SWOT- анализ и его задачи.
28. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.
31. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
32. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.
33. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.
34. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
35. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
36. Стратегии диверсификации и их виды.
37. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
38. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
39. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
40. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее цели.

41. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
42. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
43. Концепция жизненного цикла продукта.
44. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
45. Управление процессом реализации стратегических изменений.
46. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
47. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
48. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
49. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
50. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
51. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
52. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
53. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
54. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
55. Стратегический контроллинг и его функции.
56. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
57. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
58. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
59. Организационное обучение и менеджмент знаний.
60. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Агеева Н. Г. Современный стратегический анализ в условиях быстрого изменения внешней среды: учебное пособие / Агеева Н. Г.. - Москва: МАИ, 2021. - 80 с. - 978-5-4316-0875-9. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/256232.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Климин, А. И. Современный стратегический анализ: учебное пособие / А. И. Климин, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова, - Современный стратегический анализ - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. - 123 с. - 978-5-7422-7247-2. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116149.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Романова, А.Т. Современный стратегический анализ: Учебное пособие / А.Т. Романова. - Москва: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта», 2018. - 158 с. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1896/1896547.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 256 с. - 978-5-16-101023-5. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1257/1257970.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Маевская, Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 108 с. - 978-5-16-101620-6. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1911/1911193.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. ШИЧИЯХ Р.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / ШИЧИЯХ Р.А., Сычанина С.Н., Смоленцев В.М.. - Краснодар: КубГАУ, 2015. - 251 с. - 978-5-94672-964-2. - Текст: непосредственный.

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215668/ - Указ Президента РФ N 176 от 19 апреля 2017 г. «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2012.
3. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/environmen - Федеральная служба государственной статистики

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)