


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет информационных технологий, экономики и управления

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
информационных технологий,  
экономики и управления  
 /И.А. Рычка /  
«28» января 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Современный стратегический анализ»**

направление подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень  
магистратуры)

направленность (профиль):

«Производственный менеджмент предприятий рыбохозяйственного комплекса»

Петропавловск-Камчатский,  
2026

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Составитель рабочей программы  
доцент кафедры «Экономика и менеджмент»,  
к.э.н.



Ю.С. Морозова

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономика и менеджмент» 27.01.2026 г., протокол № 6

Зав. кафедрой «Экономика и менеджмент», к.э.н.,  
доцент



Ю.С. Морозова

«27» января 2026 г.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

**Целью** дисциплины «Современный стратегический анализ» является изучение методов стратегического анализа, овладение теоретическими знаниями и практическими навыками в области принятия управленческих решений, сформулированных на основе проведенного стратегического анализа и направленных на стратегическое развитие организации. Основные **задачи** курса:

- формирование целостного представления о моделях и методах стратегического анализа;
- изучение взаимосвязи методов стратегического анализа с целями и стратегией организации;
- обучение способам разработки стратегических альтернатив и принципам их оценки;
- изучение практического опыта применения основных методов и инструментов стратегического анализа;
- овладение аналитическими инструментами стратегического управления.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

УК – 3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

ОПК – 4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1 <sub>ук-3</sub> Умеет организовать и руководить работой команды.	<b>Знать:</b> - виды и содержание корпоративных и бизнес стратегий;	<b>З(УК-3)1</b>
		ИД-2 <sub>ук-3</sub> Умеет вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели.	- методы формирования и руководства командой.	<b>З(УК-3)2</b>
			<b>Уметь:</b> - на основе результатов стратегического анализа разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии, программы развития организации; - формировать и руководить коллективом и командой.	<b>У(УК-3)1</b>  <b>У(УК-3)2</b>

			<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формулирования стратегических целей и задач для команд и коллективов;</li> <li>- навыками проведения стратегических изменений.</li> </ul>	<p><b>В(УК-3)1</b></p> <p><b>В(УК-3)2</b></p>
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<p><b>ИД-1опк-4</b> Знает современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки при руководстве проектной и процессной деятельностью в организации;</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества различных объектов;</li> <li>- методы анализа внутренней среды;</li> <li>- методы анализа стратегических альтернатив.</li> </ul>	<p><b>3(ОПК-4)1</b></p> <p><b>3(ОПК-4)2</b></p> <p><b>3(ОПК-4)3</b></p>
		<p><b>ИД-2опк-4</b> Владеет навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей;</p> <p><b>ИД-3опк-4</b> Умеет руководить проектной и процессной деятельностью в организации;</p>	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать конкурентные преимущества предприятия;</li> <li>- определять конкурентные позиции организации;</li> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>- представлять результаты стратегического анализа.</li> </ul>	<p><b>У(ОПК-4)1</b></p> <p><b>У(ОПК-4)2</b></p> <p><b>У(ОПК-4)3</b></p> <p><b>У(ОПК-4)4</b></p>

	разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	<b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количественными и качественными методами проведения анализа среды организации;</li> <li>- методами проведения анализа и координации бизнес-единиц продуктового портфеля предприятия;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;</li> <li>- навыками подготовки аналитических материалов.</li> </ul>	<b>В(ОПК-4)1</b>  <b>В(ОПК-4)2</b>  <b>В(ОПК-4)3</b>  <b>В(ОПК-4)4</b>
--	--	--	--

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Современный стратегический анализ» является дисциплиной обязательной части в структуре образовательной программы.

Знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ», необходимы для прохождения производственной практики (научно-исследовательской работы), преддипломной практики, а также для подготовки выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1: Современный стратегический анализ в системе стратегического менеджмента	21	4	2	2		17	Опрос, круглый стол, ПЗ	
Тема 2: Стратегический анализ внешней среды	20	3	1	2		17	Опрос, ПЗ	
Тема 3: Стратегический анализ внутренней среды	20	3	1	2		17	Опрос, КС, ПЗ	

Тема 4: Анализ отраслевой структуры	20	3	1	2		17	Опрос, ПЗ	
Тема 5: Стратегический анализ конкурентных преимуществ и конкурентоспособности объектов	20	3	1	2		17	Опрос, ПЗ, РЗ	
Тема 6: Стратегический портфельный анализ	19	2	1	1		17	Опрос, ПЗ	
Тема 7: Стратегические альтернативы и формулирование стратегии	20	2	1	1		18	Опрос, ПЗ	
Дифференцированный зачет	<b>4</b>	-	-	-	-	-		4
Всего	<b>144/4</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>120</b>		<b>4</b>

\*ПЗ – практическое задание, РЗ – решение задач КС – конкретная ситуация

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Современный стратегический анализ в системе стратегического менеджмента

#### Лекция

Сущность и содержание понятия «современный стратегический анализ». Цели, задачи и принципы стратегического анализа. Мотивация проведения стратегического анализа. Основные направления проведения стратегического анализа. Планирование проведения стратегического анализа. Сбор информации. Анализ данных. Подготовка отчета о результатах анализа. Использование результатов стратегического анализа. Методы и инструменты стратегического анализа. Современные тенденции развития стратегического анализа.

Подходы к разработке и процесс выбора стратегии. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Разработка стратегических альтернатив на основе результатов стратегического анализа. Роль анализа в формулировании стратегии и системе контроля ее реализации.

*Основные понятия темы:* стратегический менеджмент, современный стратегический анализ, стратегия, стратегическое планирование, стратегическая пирамида, корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия, реализация стратегии, контроль реализации стратегии.

#### Практическое занятие

*Вопросы для обсуждения (дискуссия):*

1. Школы стратегий.
2. Состав стратегии фирмы как комплексного планового документа.

*Круглый стол на тему вопроса «Анализ существующей стратегии».*

*Литература:* [1, С. 9-16; С. 43-63]; [2, С. 14-24]; [4, С. 12-14]; [5]; [6]; [7, С. 4-6]; [8]; [9]

### Тема 2. Стратегический анализ внешней среды

#### Лекция

Адаптированность предприятия к внешней среде. Анализ макросреды. Анализ непосредственного окружения (микросреды). Методы анализа внешней среды. PEST-анализ. EFAS-анализ. Матрица возможностей, матрица угроз. Составление профиля среды. Анализ сложности, динамичности и неопределенности деловой среды.

*Основные понятия темы:* внешняя среда, макросреда (среда косвенного воздействия), микросреда (среда прямого воздействия, непосредственное окружение), возможности, угрозы, профиль среды, сложность среды, неопределенность среды, динамизм среды, PEST-анализ, EFAS-анализ, матрица возможностей, матрица угроз.

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ и оценка степени неопределенности организационной среды.
2. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды.

*Практическое задание:*

- Анализ внешней среды.
- Анализ деловой среды организации

*Литература:* [1, С. 71-79; С. 253-276]; [2, С. 24-25; 69-70]; [4, С. 20-26; С. 30-34]; [5]; [6]; [7, С. 6-21]; [9]; [11]

### **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды**

*Лекция*

Анализ ресурсного потенциала предприятия. Анализ системы управления. Анализ организационной структуры. Анализ организационной культуры. Анализ цепочки стоимости. Анализ продуктового портфеля предприятия. Методы анализа внутренней среды. SNW-анализ, модель McKinsey 7S, GAP-анализ. CVP-анализ. Инструменты комплексного стратегического анализа среды. SWOT-анализ. SPACE-анализ: сущность, задачи, методика применения.

*Основные понятия темы:* внутренняя среда, управленческий анализ, потенциал предприятия, цепочка стоимости (ценности), продуктовый портфель, компетенции, SNW-анализ, модель McKinsey 7S, GAP-анализ. CVP-анализ, SWOT-анализ, SPACE-анализ.

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Методы управленческого анализа.
2. Метод анализа цепочки ценностей М. Портера.
3. Исследование стратегического потенциала фирмы.
4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды компании: SPACE метод.
5. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды компании: SWOT-анализ.

*Практическое задание*

«Проведение комплексного стратегического анализа среды с использованием SPACE-метода».

*Литература:* [1, С. 79-96; С. 278-318]; [2, С. 24-26; 60-65; 101-108; 186-210]; [4, С. 26-34]; [5]; [7, С. 21-44]; [8]; [9]; [11]

## **Тема 4. Анализ отраслевой структуры**

### *Лекция*

Определение отрасли. Анализ привлекательности отрасли. Теория конкуренции М. Портера. Цель анализа отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли. Применение анализа отраслевой структуры. Модель жизненного цикла отрасли. Оценка перспектив развития отрасли. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы.

Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции М. Портера. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Стратегические группы конкурентов. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. Этапы построения позиционной карты. Оценка конкурентоспособности компаний отрасли. Анализ конкурентов. Методы конкурентного анализа. Построение профиля конкурентов.

*Основные понятия темы:* отрасль, конкуренция, ключевые факторы успеха, конкурентная среда, стратегическая группа конкурентов, позиционная карта, конкурентоспособность, конкурентный анализ, 5 сил конкуренции.

### *Практическое занятие:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Схема отраслевого анализа.
2. Ключевые факторы успеха.
3. Построение карт стратегических групп конкурентов.
4. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
5. Закон опыта, опытная кривая. Анализ эффекта опыта.

#### *Практическое задание:*

«Анализ отрасли» (задания 1-4).

*Литература:* [1, С. 16-37; С. 143-196]; [2, С. 138-151]; [4, С. 94-102]; [5]; [9]; [11]; [15]

## **Тема 5. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и конкурентоспособности объектов**

### *Лекция*

Конкурентные преимущества как основа существования организации в конкурентной среде. Появление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество на различных рынках. Типы конкурентных преимуществ: преимущества по издержкам и преимущества за счет дифференциации. Типовые факторы конкурентных преимуществ различных объектов. Методы анализа конкурентных преимуществ различных объектов.

Анализ конкурентоспособности предприятия. Подходы к анализу и оценке конкурентоспособности предприятия. Анализ конкурентоспособности товара.

*Основные понятия темы:* конкурентное преимущество, конкурентоспособность, преимущество по издержкам, дифференциация.

### *Практическое занятие:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ конкурентных преимуществ товара.
2. Анализ конкурентных преимуществ фирмы.

*Практическое задание:*

- Оценка конкурентоспособности организации.
- Определение уровня конкурентоспособности организации.

*Литература:* [1, С. 4-15; С. 197-224]; [2, С. 113-137]; [3]; [4, С. 14-19]; [5]; [9]; [11]; [14]

## **Тема 6. Стратегический портфельный анализ**

*Лекция*

Сущность и содержание портфельного анализа. Портфельные методы анализа: матрица BCG, матрица General Electric - McKinsey, матрица ADL/LC, матрица И. Ансоффа.

*Основные понятия темы:* продуктовый портфель, портфельный анализ, матричные методы анализа, матрица BCG, матрица General Electric - McKinsey, матрица ADL/LC, матрица И. Ансоффа.

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения (дискуссия):*

1. Портфельные методы и модели выбора стратегии.
2. Достоинства и недостатки портфельного анализа.

*Практическое задание:*

«Формирование продуктовой стратегии предприятия».

*Литература:* [1, С. 109-136]; [2, С. 81-89; 152-171]; [4, С. 102-107]; [9]; [10]

## **Тема 7. Стратегические альтернативы и формулирование стратегии**

*Лекция*

Выбор стратегии на основании результатов SWOT-анализа. Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией. Подходы к выбору экономической стратегии фирмы. Анализ факторов, определяющих выбор стратегии. Выбор стратегии на основе результатов портфельного анализа. Матрица выбора стратегии А. Стриккланда и А.Томпсона.

*Основные понятия темы:* выбор стратегии, матрица SWOT, стратегические альтернативы, матрица Стриккланда-Томпсона.

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения (дискуссия):*

1. Стратегии интеграции.
2. Стратегии диверсификации.
3. Стратегии создания конкурентного преимущества.
4. Стратегии функциональных подсистем.
5. Продуктовая стратегия предприятия.
6. Процедура оценки элементов экономической стратегии фирмы.
7. Матрица выбора стратегии А. Стриккланда и А. Томпсона.

*Практическое задание:*

«Формирование и выбор стратегических альтернатив» (задания 1-4).

*Литература:* [1, С. 79-91]; [2, С. 90-91; 186-189]; [4, С. 52-57]; [5]; [9]; [12]; [13]

## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, анализа конкретных ситуаций из практики управления, докладов, практических заданий;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на выполнение заданий для самостоятельной вне аудиторной работы, на подготовку к семинарским и практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Современный стратегический анализ» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (дифференцированный зачет)**

1. Цели, задачи и принципы стратегического анализа.
2. Понятие организационной среды. Внешняя среда организации: микро- и макроокружение. Характеристики внешней среды организации.
3. Анализ внешней среды. Цели анализа внешней среды. Понятие возможностей и угроз внешней среды организации.

4. Инструменты стратегического анализа: SWOT-анализ. Сущность, задачи, методика применения SWOT-анализа. Сильные и слабые стороны метода.
5. Инструменты стратегического анализа: ПЭСТ-анализ.
6. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли.
7. Стратегический анализ конкурентов.
8. Стратегический анализ потребителей
9. Анализ конкурентной среды организации: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.
10. Модель «Пять сил конкуренции» М. Портера.
11. Стратегические группы конкурентов. Карта стратегических групп конкурентов. Алгоритм составления карты стратегических групп.
12. Анализ внутренней среды. Цели анализа внутренней среды. Понятие сильных и слабых сторон.
13. Методы анализа внутренней среды.
14. Портфельный анализ. Цели и основные этапы портфельного анализа. Суть портфельного анализа. Достоинства и недостатки портфельного анализа.
15. Портфельные модели анализа стратегии: матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), способ применения в стратегическом управлении, достоинства и недостатки.
16. Портфельные модели анализа стратегии: матрица МакКинси-Дженерал Электрик.
17. Классическая модель стратегического анализа: матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC).
18. Матрица И.Ансоффа.
19. Разработка стратегической пирамиды: корпоративная, деловая, функциональная, операционная стратегии.
20. Конкурентные преимущества. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
21. Конкурентные преимущества на основе низких издержек.
22. Конкурентные преимущества на основе дифференциации продукции.
23. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши: понятие, предпосылки, преимущества и риски применения данной стратегии.
24. Матрица выбора стратегии Стрикленда-Томпсона.
25. Определение стратегических альтернатив. Оценка стратегических альтернатив: проблемы, способы, принципы, критерии.
26. Роль стратегического анализа в формулировании стратегии и системе контроля ее реализации.

## 7 Рекомендуемая литература

### 7.1 Основная литература

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 386 с. — (Серия : Магистр). — ISBN 978-5-534-00652-0. <https://biblio-online.ru/book/BE535204948D-434D-8526-06C956A6EAE0>
2. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт,

2017. — 427 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03642-8. <https://biblio-online.ru/book/D2A502F1-1DEF-4FF5-8207-DAB145523747>

### **7.2 Дополнительная литература**

3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с. (ч.з. – 3 экз., э.аб. – 1 экз.)
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2008. – 296 с. (ч.з. – 2 экз., э.аб. – 48 экз.)
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Проспект, 2004, 2008. – 415 с. (ч.з. – 5 экз., эз. – 1 экз.)
6. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с. (ч.з. – 1 экз., эчз - 1 экз., э.аб. – 14 экз.)
7. Кораблев, А.И. Современный стратегический анализ: учебное пособие для магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.И. Кораблев, И.Н. Иготти. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2015. — 48 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/68443>. — Загл. с экрана.
8. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с. (э.з. – 1 экз.)
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2002, 2004, 2005. – 288 с. (ч.з. – 3 экз., эчз. – 3 экз.)
10. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с. (ч.з. – 1 экз., эчз. – 1 экз.)
11. Современный стратегический анализ: учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.Ю. Кузнецова [и др.]. — Электрон. дан. — Екатеринбург : УрФУ, 2016. — 131 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/98784>. — Загл. с экрана.
12. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с. (эчз. – 1 экз.)
13. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2005. – 288 с. (ч.з. – 2 экз., э.аб. – 28 экз.)
14. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; ООО РАН, НИМБ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 605 с. (ч.з. – 2 экз., э.аб. – 26 экз.)
15. Юрьева, Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Екатеринбург : УрФУ, 2014. — 52 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/98783>. — Загл. с экрана.

### **8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Российское образование. Федеральный портал: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.edu.ru>
2. Сайт «Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
3. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>
4. Электронно-

- библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
5. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
6. Электронно-библиотечная система «Буквоед»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://91.189.237.198:8778/poisk2.aspx>
7. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
8. Журнал «Российский журнал менеджмента»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
9. Журнал «Стратегия»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://strategyjournal.ru/>
10. Журнал «Стратегии бизнеса»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.strategybusiness.ru/jour>
11. Журнал «Экономические стратегии»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.inesnet.ru/es\\_magazine/latest-issue/](http://www.inesnet.ru/es_magazine/latest-issue/)

## 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам разработки управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и алгоритмы проведения стратегического анализа рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

*Целью проведения практических (семинарских) занятий* является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся, в том числе, в форме семинаров; на них обсуждаются вопросы по теме, разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, обсуждаются доклады, решаются задачи, круглые столы, проводятся опросы, также предусмотрено выполнение практических заданий. Для подготовки к занятиям семинарского типа обучающиеся выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

1. Лекция:

- проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

- лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

## 2. Семинар:

- тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

- проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем. Проблемный семинар проводится в виде дебатов в форме совместного обсуждения поставленной проблемы для выработки общих решений или поиска новых идей. Цель – выявить как можно больше точек зрения и расширить горизонт мышления у магистров. Задачи преподавателя в этом случае: направлять дискуссию, задавать вопросы, предлагать пути решения, способствовать открытому обмену мнений.

## 3. Игровые методы обучения:

- анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

Работу над конкретной ситуацией целесообразно проводить следующим образом:

1. *Чтение конкретной ситуации.* Чтение КС целесообразно проводить в несколько этапов. *Первый* раз следует прочесть всю КС очень быстро. При этом скорость чтения должна определяться возможностью пересказать прочитанное своими словами.

В ходе первого чтения обучающийся должен понять общую тему и содержание КС. Важно разобраться в структуре и логике КС, что впоследствии помогает возвращаться по тексту за разъяснением и ссылками. Первое чтение должно подготовить студента к работе в малой группе, где он может поделиться с другими своим пониманием фактов и событий.

*Второе* чтение КС должно быть более внимательным, т.к. анализ КС начинается именно на этом этапе чтения. Для этого обучающийся должен разобраться во всех важных фактах и отделить их от оценки. Анализ включает выявление фактов и определение частей проблемы, а также того, как они соотносятся друг с другом (связи и отношения между ними). В процессе эффективного анализа может выявиться нечто новое, т.е. то, что не было замечено до этого.

Анализ фактов и событий должен помочь найти подтверждение своим решениям. Оценка фактов и событий, к которой чаще всего вместо анализа прибегают обучающиеся, состоит из формулирования и выбора критериев и выхода на этой основе на ряд заключений, т.е. реальная оценка может быть сделана только после тщательного анализа. Предполагается, что в ходе второго чтения должна быть выявлена ключевая проблема. Следует помнить, что проблема состоит в несоответствии между намерением и результатом. Проблемы не могут иметь чисто материальную основу (предприятие, машины, деньги, цены и проч.). Они всегда связаны с человеком, его поведением. Второе чтение помогает обеспечить обоснованность предполагаемого решения, т.е. того, что будет оцениваться преподавателем. Для этого необходимо выстроить цепочку доказательств из фактов и последовательности событий. Также следует внимательно просмотреть схемы и таблицы, чтобы увидеть то, что не объяснил текст.

Завершающим является *третье* чтение КС. Целесообразно прочитать начало КС, а затем начать читать с конца, перепроверяя и уточняя факты и события после их обсуждения в малой группе.

2. *Анализ КС обучающимся.* Данный этап работы с КС заключается в проведении серьезного смыслового анализа КС и нахождении эффективной формы представления этого анализа. Помимо этого анализ предусматривает:

- выбор методов анализа;
- определение основных направлений анализа;
- определение уровня и типа анализа, выносимого на обсуждение в аудитории.

*Эффективный* анализ КС — это обеспечение обучающимся своей позиции соответствующими фактами. При этом нестандартное использование простых методов количественного анализа для обеспечения качества своей позиции является наиболее ценным навыком, который обучающийся может приобрести благодаря методу конкретной ситуации.

При определении направлений анализа выявлять факты вокруг проблем, решений и рекомендаций. При недостатке информации делать это лучше творчески, а не на основе гипотетических предположений. В зависимости от того, на что обращает внимание обучающийся с точки зрения содержания (организация или техника дела) и методов (логика или интуиция) анализа, можно выделить четыре подхода к анализу КС: с позиции решения, системный, поведенческий и ситуационный.

Существует также пять типов анализа КС. *Всесторонний* анализ предполагает глубокое изучение ключевых проблем, подкрепленное количественными и качественными данными. *Специализированный* анализ делается с упором на какой-то отдельный вопрос с последующим «уходом вглубь» с расчетом, что никто другой этого не сделает. *Инициативный* анализ — это анализ вокруг того, что обучающийся видит как начало дискуссии; он является разновидностью специализированного анализа. Однако этот сигнал направлен не на «глубокое копание», а на выработку альтернатив. Анализ «на выживание» носит поверхностный или очень общий характер и ведется по указанным в КС вопросам или ясным проблемам. *Интегрированный* анализ имеет много форм. В основном он состоит из включения в анализ дополнительных данных (отраслевых отчетов, технической документации, отчетов компаний, личного опыта и т.п.). Цель такого анализа — использование сторонней информации для обогащения анализа КС в целом.

3. *Представление анализа КС.* Для представления результатов анализа КС целесообразно подготовить *слайды* (презентацию). Умение наглядно изобразить решение проблемы обычно свидетельствует о ее глубоком и четком понимании. При подготовке презентации вначале следует определиться с тем, что необходимо вынести на слайды. Важно использовать максимально крупный шрифт и воспринимаемую глазом цветовую гамму. Чем меньше на слайде слов, тем лучше (15—20 слов на слайд). В целом простота и гибкость — залог успеха в содержании и оформлении анализа.

4. *Подготовка к защите КС в аудитории.* Следует помнить, что защищать в аудитории надо будет не саму КС, а то, о чем в ней говорится. Необходимо понять сам процесс обсуждения КС.

- *Защита и обсуждение КС в аудитории.* Следует помнить, что в большинстве случаев обсуждение КС в аудитории «вращается» вокруг *проблемы, альтернативы и рекомендации.* Помнить об этом полезно для того, чтобы не начать пересказ текста КС. Не стоит путать проблему с симптомами ее проявления. При выдвижении альтернатив необходимо помнить о том, что они должны быть измеряемы. Выдвигаемые рекомендации желательно довести до плана действий.

#### 4. Обсуждение решения проблем на круглом столе

- обучающимся за 1 неделю до обсуждения на круглом столе предлагается список тем или одной темы, сформированный преподавателем, для обсуждения на круглом столе. Каждому студенту предоставляется время для подготовки своих комментариев и найти ответы на какие-то важные вопросы на обсуждаемую тему, чтобы студенты смогли бы дать квалифицированные ответы на вопросы, возникающие в рамках обсуждения заявленной темы Круглого стола.

- обсуждение в рамках Круглого стола должно носить конструктивный характер, не должно сводиться, с одной стороны, только к отчетам о проделанной работе, а с другой, - только к критическим выступлениям. Сообщения должны быть краткими, не более 10-12 минут.

- преподавателем оценивается качество представленных материалов, активность отдельных студентов в подготовке результирующих материалов.

Содержание учебного материала также диктует выбор следующих методов обучения:

- информационно-развивающих. Это лекции, объяснения, демонстрации, решение задач, самостоятельная работа с рекомендуемой литературой;

- проблемно-поисковые и исследовательские - самостоятельная проработка проблемных вопросов по дисциплине и выполнение исследований.

## 10 Курсовой проект (работа)

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

## 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

### 11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### 11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- Пакет Р-7 офис;
- программа проверки текстов на предмет заимствования «Антиплагиат».

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы учебная аудитория № 7-414 с комплектом учебной мебели на 32 посадочных места;

- для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория № 305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 32 посадочных места

- доска аудиторная;
- презентации в Power Point по темам курса «Современный стратегический анализ»;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).