

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «РГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра теоретической и прикладной экономики

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

---

38.04.01 Экономика

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

---

Бизнес-аналитика в цифровой экономике

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Стратегический анализ и моделирование бизнеса*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель(и):

*д.э.н., профессор Л.В. Матраева*

*к.э.н., доцент А.А. Плюхина*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 6 от 04.04.2024 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
2. Структура дисциплины .....	4
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии.....	6
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	6
5.1 Система оценивания.....	6
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	7
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	8
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	8
6.1 Список источников и литературы.....	8
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	8
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	9
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	9
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	10
9. Методические материалы .....	11
9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий.....	11
9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	11
9.3 Иные материалы.....	12
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	13

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического анализа и моделирования бизнес-процессов.

Задачи дисциплины:

- ознакомить студентов с подходами и способами разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;

- дать представление об основных инструментах стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред современных организаций, а также методах принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении их операционной деятельностью;

- научить использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате исследований обслуживаемого рынка (отрасли) и сравнительного анализа лучших практик в экономике;

- подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<p><i>ПК-2                   Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации на основе бизнес-анализа</i></p>	<p><i>ПК-2.1 Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации</i></p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и техники системного анализа, а также способы его применения, в том числе для выработки стратегических решений</li> <li>- принципы и методологию моделирования бизнес-процессов как основных техник бизнес-анализа</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать возможность проведения стратегических изменений в организации с использованием инструментария системного анализа и моделирования бизнес-процессов</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки возможных стратегических изменений в организации с использованием инструментария системного анализа и моделирования бизнес-процессов</li> </ul>
	<i>ПК-2.2 Разрабатывает направления стратегических изменений организации</i>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможности системного анализа как инструмента обоснования направлений стратегических изменений организации</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать инструментальный системный анализ для обоснования направлений стратегических изменений организации</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками обоснования направлений стратегических изменений организации</li> </ul>
	<i>ПК-2.3 Осуществляет контроль за стратегическими изменениями в организации</i>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса контроля стратегических изменений в организации</li> <li>- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать программы осуществления стратегических изменений и оценивать их эффективность</li> <li>- идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции стратегического управления</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных стратегических функций контроля</li> <li>- методами формирования и поддержания профессионально-этического климата в организации</li> </ul>
<i>ПК-3 Способен осуществлять подготовку экономических</i>	<i>ПК-3.2 Составляет экономические разделы планов организации с учетом стратегического</i>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- связь различных экономических разделов планов организации со стратегией ее развития</li> </ul>

<p>обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации</p>	<p>управления</p>	<p><i>Уметь:</i> - составлять экономические разделы планов организации с учетом действующих стратегических инициатив</p> <p><i>Владеть:</i> - навыками подготовки экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации</p>
<p>ПК-4 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами</p>	<p>ПК-4.1 Составляет аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений</p> <p>ПК-4.2 Разрабатывает стратегии развития и функционирования организаций и ее бизнес-процессов</p>	<p><i>Знать:</i> - состав и структуру аналитических материалов, используемых в процессе разработки инновационных бизнес-моделей</p> <p><i>Уметь:</i> - определять потребность в конкретных аналитических материалах, обеспечивающих процесс разработки инновационных бизнес-моделей</p> <p><i>Владеть:</i> - навыками составления аналитических материалов для оценки и представления инновационных бизнес моделей идей</p> <p><i>Знать:</i> - виды и типы стратегии развития и функционирования организации;</p> <p><i>Уметь:</i> - использовать инструментарий бизнес-анализа для обоснования стратегии развития и функционирования организации;</p> <p><i>Владеть:</i> - навыками разработки различных типов стратегий развития и функционирования организации</p>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический анализ и моделирование бизнеса» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Прикладной анализ данных», «Экономический анализ:

современные концепции и прикладные исследования в различных отраслях», «Системный анализ и проектирование», «Методы аналитической работы и подготовки аналитических материалов», «Модели бизнеса на цифровых рынках».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Разработка сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации», «Оптимизация бизнес-процессов», «Инновационные бизнес-модели». «Финансовый мониторинг бизнес-процессов организации», «Анализ и стратегическое управление стоимостью бизнеса», «Бизнес-анализ и управление рисками».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
	Лекции	8
	Семинары	16
	Всего:	24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
	Лекции	4
	Семинары	8
	Всего:	12

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа(ов).

## 3. Содержание дисциплины

### Тема 1. Стратегический анализ и диагностика компании: концепции и модели

Виды стратегий. Роль стратегического анализа в построении стратегии. Цели и задачи стратегического анализа. Связь стратегического анализа и построения модели бизнеса.

### Тема 2. Концепции ценностей и устойчивых конкурентных преимуществ

Внутренняя и внешняя эффективность фирмы, ее связь с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами.

### Тема 3. Архитектура бизнеса: анализ ключевых факторов

Современный бизнес-ландшафт. Ключевые изменения в бизнесе и современные тенденции. Трансформация бизнес-процессов. Архитектура бизнеса. Современные проблемы поиска новых моделей бизнеса.

### Тема 4. Бизнес-модель: связь с архитектурой, анализ существующих подходов, эволюция модели бизнеса

Подходы к моделированию бизнеса: Генри Чесборо, Д.Дебелака, Остервальдера и Пинье, Чана Кима и Рене Моборна «Стратегии голубого океана», Сливотски, Ларса Швайцера

### Тема 5. Подход к анализу бизнес-моделей “Business model navigator”

Структура бизнес-модели “Кто? Что? Как? Почему?”, 55 основных моделей бизнеса О. Гассманн, К. Франкенбергер, М. Шик

### Тема 6. Схема анализа «Паттерн решений 4W» Гиротра, Нетесин. Стратегические риски по А. Сливотски

Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Подход к формированию бизнес-модели, основанный на задачах снижения рисков, по структуре “Что? Кто? Когда? Почему?” Эффективность подхода Сливотски для анализа эволюции отраслевой бизнес-модели. Недостатки модели Сливотски.

### Тема 7. Анализ бизнес-модели: подходы А.Остервальдера и С. Бланка

Особенности шаблона анализа бизнес-модели по Остервальдеру. Две группы блоков в структуре бизнес-модели. Канва бизнес-модели А. Остервальдера. Модификации блоков бизнес-модели в ее инновации. Фактор инновации бизнес-модели в деятельности ведущих компаний. Эффективность подхода Остервальдера для анализа бизнес-модели конкретной компании. Стив Бланк - стартап, как путь создания рабочей и масштабируемой бизнес-модели, модель SPACE; Lean model canvas.

## 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- подготовка и выступление с докладом	10 баллов	20 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	10 баллов
- решение кейсов	15 баллов	30 баллов
Промежуточная аттестация – экзамен (контрольная работа-тестирование)		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлетворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Темы докладов, вопросы для обсуждения

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа
2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.
5. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей.
6. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.
7. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.
8. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
9. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
10. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
11. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
12. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.
13. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г.Хамел и К.К. Прахалад.
14. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.
15. Анализ динамических способностей компании
16. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.
17. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.
18. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
19. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.
20. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.
21. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов.
22. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE – анализ).
23. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.

24. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К.Исикава.
25. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.
26. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.
27. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.
28. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.
29. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.
30. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.
31. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании

### **Кейс 1**

Крупное рекламное агентство «Креатив дизайн» оборудовано по последнему слову техники. Большое внимание уделяется эргономике, освещению, вентиляции, шумоизоляция, удобство мебели – всё сделано по наивысшим стандартам качества.

Проходная полностью автоматизирована, вход/выход осуществляется по ключ-картам с одновременной фиксацией времени. Все помещения оснащены системами аудио- и видеонаблюдения. В коридорах стоят датчики движения, включая-выключая освещение (компания ответственно подходит к вопросам энергосбережения).

Рабочий день начинается в 9-00 и заканчивается 18-00. Помимо 40 минутного обеденного перерыва предусмотрены перерывы на отдых и личные надобности общей продолжительностью в 20 минут. Время отдыха автоматически фиксируется рабочей техникой.

Во время нахождения в помещениях «Креатив дизайн» сотрудникам запрещено пользоваться личными гаджетами. Для работы компания предоставляет корпоративные смартфоны, планшеты, ноутбуки и прочую технику.

Утро начинается с брифинга (15 минут). Потом начальники отделов раздают ежедневные задания каждому сотруднику. В конце дня происходит мониторинг результатов (15 минут). Автоматически генерируется общий отчет. Ежедневные отчеты формируют месячный отчет, по итогам которого делаются выводы, составляются (корректируются) планы, выплачиваются премии, назначаются штрафы (депремирование).

Задание:

1. Найти резервы рабочего времени.
2. Предложить наиболее просто реализуемые пути повышения мотивации сотрудников.
3. Предложить пути повышения продуктивности сотрудников.

### **Кейс 2**

Вы с командой разработали инновационную идею и теперь ищите средства для реализации стартапа. Вы определили круг потенциальных инвесторов, узнали о них общедоступную информацию: ФИО, сферу интересов

Совершенно случайно в ресторане вы встретили одного из интересующих вас инвесторов. На текущий момент у вас ещё нет красивой презентации, чтобы заинтересовать инвестора у вас есть 3-5 минут, в противном случае, охрана выведет вас из зала.

В итоге, под рукой у вас есть только салфетка и крайне малый отрезок времени.

Задание:

1. Предварительный этап (15-20 минут) — в общих чертах сформулируйте инновационную бизнес-идею. Обязательное условие – идея должна быть оригинальной и хотя бы теоретически достижимой, т.е. никаких телепортов, магии и т. п.

2. Презентовать свою бизнес-идею с помощью себя и одного листа А4 (заменитель салфетки). С листом можно (и нужно) делать всё, что угодно. Использование его в качестве банального аналога слайда презентации не приветствуется.

**Контрольная работа – примеры вопросов теста:**

**1) Выберите блоки, входящие в шаблон бизнес-модели, в соответствии с подходом А. Остервальдера и И. Пинье:**

a) потребительские сегменты, нерыночное конкурентное преимущество, каналы сбыта, потоки поступления доходов, ценностные предложения, проблема, ключевые метрики, решение, структура издержек;

b) портрет и пирамида зрелости клиента, механизм привлечения клиентов, действия клиентов, нерыночное конкурентное преимущество, источники и компоненты продукта, потребности клиентов, продукт и упаковка, рыночная стратегия, структура доходов, структура издержек;

c) потребительские сегменты, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потоки поступления доходов, ценностные предложения, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, структура издержек;

d) поставщик, продукт, средний размер сделки (чек, количество клиентов на рынке, оценка (как клиент принимает решение о покупке)).

**2) В бизнес-модели какого стиля по крайней мере один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать продукт бесплатно, при этом финансирование потребителей, которые ничего не платят, осуществляется за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом?**

a) бизнес-модель «Длинный хвост»;

b) бизнес-модель «Аукцион»;

c) бизнес-модель «Freemium»;

d) бизнес-модель «Франчайзинг».

**3) Понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее сферу ее деятельности – это:**

a) цель;

b) видение;

c) миссия;

d) дерево целей.

**4) Первым шагом при разработке стратегии компании является:**

a) разработка дерева целей;

b) анализ среды организации;

c) преодоление сопротивления персонала изменениям;

d) выбор шаблона бизнес-модели для компании.

**5) SWOT-анализ представляет собой:**

a) попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний;

b) анализ сильных и слабых сторон фирмы с целью оценки ее возможностей и выявления потенциальных угроз внешней среды;

c) метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль;

d) мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в политических, экономических, социальных, технологических сферах.

**б) Постройте схему взаимосвязи категорий (от общего к частному):**

- a) цели;
- b) миссия;
- c) видение;
- d) задачи.

**7) Для анализа макроокружения организация использует:**

- a) SWOT-анализ;
- b) STEP-анализ;
- c) GAP-анализ;
- d) схему бизнес-среды.

**8) Как вы полагаете, для компаний какой отрасли все еще наиболее характерна модель бизнеса с ориентацией на производство:**

- a) молочная промышленность
- b) авиационная промышленность
- c) легкая промышленность
- d) трубопроводный транспорт

**9) В ближайшие 10-15 лет Миллениалы станут основной покупательской группой. С этим связывают рост спроса на:**

- a) предметы роскоши;
- b) материальные блага (квартиры, автомобили и т.п.);
- c) развлекательные услуги;
- d) услуги по аренде материальных благ.

**10) Бизнес-модель представляет собой:**

- a) компактное упрощенное представление о бизнесе, предназначенное для целостного представления и анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов;
- b) количественно измеримые ориентиры деятельности фирм в плановом периоде;
- c) процесс, абстрактно описывающий деятельность компании, направленную на извлечение прибыли;
- d) инструмент стратегического планирования, регламентирующий деятельность компании, описывающий сферу деятельности, конкуренцию, сбыт, ценовую политику, продвижение на рынке.

**11) Выберите составляющие «волшебного треугольника», в соответствии с подходом к анализу бизнес-моделей Оливера Гассмана «Business model navigator»**

- a) Кто? Что? Как? Почему?;
- b) Что (какой, который)? Когда? Кто? Почему?;
- c) выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы, выстраивание компании;
- d) гипотеза, тест, рост, улучшение.

**12) В бизнес-модели какого стиля по крайней мере один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать продукт бесплатно, при этом финансирование потребителей, которые ничего не платят, осуществляется за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом?**

- a) бизнес-модель «Длинный хвост»;
- b) бизнес-модель «Аукцион»;
- c) бизнес-модель «Freemium»;
- d) бизнес-модель «Франчайзинг».

**13) Какое из измерений бизнес-модели, в соответствии со схемой анализа «Паттерн решений 4W» К. Гиротры и С. Нетесина, описывает риск несоответствия мотиваций, возникающего тогда, когда несовместимые мотивации создают конфликт между желаемыми и фактическими целями?**

- a) Что (какой, который)?
- b) Когда?
- c) Кто?
- d) Почему?

**14) Первым шагом при разработке стратегии компании является:**

- a) разработка дерева целей;
- b) анализ среды организации;
- c) преодоление сопротивления персонала изменениям;
- d) выбор шаблона бизнес-модели для компании.

**15) Анализ выбранной стратегии заключается:**

- a) в выборе стратегических альтернатив;
- b) в определении этапа развития стратегии;
- c) в анализе правильности выбора основных факторов, определяющих возможность осуществления стратегии;
- d) в оценке потенциального воздействия изменений на рынок, отрасль, компанию.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### Литература

##### Основная

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л.Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970>
2. Стратегический анализ деятельности организации : учебное пособие / В. И. Сураг, М. С. Санталова, И. В. Соклакова [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 242 с. - ISBN 978-5-394-04923-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1927310>
3. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты : практическое руководство / Франк Шёнталер, Готфрид Фоссен, Андреас Обервайс, Томас Карле ; пер. с нем. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 264 с. - ISBN 978-5-96142-482-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078471>

##### Дополнительная

1. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 276 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/25005. - ISBN 978-5-16-012616-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1914103>
2. Бороненкова, С. А. Стратегический учет и анализ : учебное пособие / С. А. Бороненкова, А. В. Чепулянис. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1842522. - ISBN 978-5-16-017313-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842522>

3. Золотухина, Е. Б. Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. - Москва :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 79 с.ISBN 978-5-906818-12-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/767202>
4. Моделирование бизнес-процессов : управленческие аспекты : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. Л. Гладилина, И. В. Соклакова [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 222 с. - ISBN 978-5-394-05802-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133546>
5. Стратегический аудит социально-экономического планирования : монография / В. В. Еремин, Н. В. Кузнецов, С. Н. Сильвестров, С. А. Побываев [и др.] ; под. ред. Н. В. Кузнецова, С. Н. Сильвестрова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 174 с. - ISBN 978-5-394-05710-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133555>

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости

предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских занятий**

#### **Семинар 1. Тема: Концепция и общая методология стратегического анализа**

*Цель занятия:* закрепление представления о стратегии как ключевом (императивном) элементе в управленческой деятельности современных организаций, а также основных этапах ее разработки.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

*Вопросы для обсуждения:*

1. Концепция «5П» стратегии Г. Минцберга и её элементы.
2. Оперативное и стратегическое управление.
3. Задачи стратегического менеджмента и их характеристика.
4. Обсуждение докладов.

*Контрольные вопросы:*

1. Раскройте внутреннее содержание концепции «5П» стратегии Г. Минцберга.
2. Определите, в чём проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением. Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.
3. Укажите предназначение стратегического видения и миссии для организации. Решите, может ли быть миссией организации получение прибыли. Аргументируйте свой ответ.
4. Укажите ключевые пространства, в рамках которых организация может определять свои цели. Определите характеристики, которыми должны, на Ваш взгляд, обладать правильно поставленные цели.
5. Укажите основные организационные уровни разработки стратегий в организации и определите круг её должностных лиц, ответственных за их формирование.
6. Согласны ли Вы с утверждением, что «прописать» стратегию организации – лучший способ её провалить. Аргументируйте свой ответ.
7. Сравните между собой модели разработки стратегии А. Томпсона- мл. и А. Дж. Стрикленда III, Б. Бермана и Дж. Эванса, О.С. Виханского и др. исследователей в области стратегического управления.
8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Объясните, почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии.

*Проблемные и практические задания:*

1. Разработайте стратегическое видение и миссию применительно к какому-нибудь отечественному предприятию.
2. Постройте дерево стратегических целей (на примере конкретной организации).
3. Определите, какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий.

## **Семинар 2. Тема. Методы стратегического анализа отрасли и конкурентной ситуации**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления об экономических основах поведения организаций и различных структурах рынков, а также формирования профессиональных умений и навыков проводить анализ конкурентной среды отрасли.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

*Вопросы для обсуждения:*

1. Этапы проведения анализа отрасли и конкурентной ситуации в ней.
2. Методы оценки ситуации в отрасли.

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основные экономические характеристики отрасли.
2. Укажите, какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной отраслевой стратегии.
3. Выделите 5 конкурентных сил рынка (по М. Портеру) и оцените степень их влияния на развитие конкуренции в отрасли.
4. Приведите примеры движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения.
5. Выделите ключевые факторы успеха, обеспечивающие повышение конкурентоспособности организации на рынке в новых экономических условиях.
6. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для конкуренции в формирующейся отрасли, на динамично развивающихся рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях.
7. Укажите и проанализируйте стратегии, характерные для быстро растущих фирм, компаний–лидеров, организаций–последователей, неконкурентоспособных хозяйственных субъектов и предприятий, находящихся в состоянии кризиса.

*Проблемные и практические задания:*

1. Проведите на примере конкретной организации анализ конкурирующих сил рынка (по методике М. Портера), с которыми она сталкивается в процессе своей основной деятельности.
2. Изучите методологию составления карт стратегических групп основных «игроков» в отрасли и на её основе самостоятельно разработайте подобного рода карту для Российского государственного гуманитарного университета и проведите анализ его основных конкурентов по Вашей специальности на рынке образовательных услуг г. Москвы.

### **Семинар 3. Тема. Методы стратегического анализа ресурсов и конкурентных возможностей организации**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления о ресурсах и потенциале современных организаций, а также умения их превращать в конкурентные возможности.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка эффективности действующей стратегии организации.
2. SWOT-анализ положения дел в организации.
3. Исследование конкурентоспособности организации по ценам и издержкам.
4. Оценка устойчивости конкурентной позиции организации по сравнению с основными соперниками на рынке.

*Контрольные вопросы:*

1. Дайте определения таким понятиям, как «ресурсы», «конкурентные

возможности», «ключевая и отличительная компетенция», «стратегически значимые активы» и «конкурентное преимущество» организации.

2. Назовите основные показатели для оценки эффективности действующей стратегии организации.

3. Укажите, из каких элементов состоит SWOT-анализ и раскройте их содержание. Определите, в чём заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа.

4. Сравните возможности представления результатов SWOT-анализа в табличной и матричной формах.

5. Определите место цепочки ценности в стратегическом анализе издержек. Поясните, чем отличаются между собой традиционный расчёт себестоимости по видам затрат и оценки издержек по видам деятельности.

6. Укажите перечень возможных мероприятий по сокращению издержек: на уровне поставщиков, на этапе распространения и в собственной деятельности организации.

7. Назовите основные методики по определению прочности конкурентной позиции организации на рынке и раскройте их содержание и технологию проведения.

*Проблемные и практические задания:*

1. Проведите на примере конкретной организации SWOT-анализ ее сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.

2. Приведите примеры основных и вспомогательных видов деятельности какой-либо конкретной организации по созданию потребительских ценностей.

#### **Семинар 4. Тема. Корпоративные и конкурентные стратегии развития организации**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления о корпоративных, конкурентных и функциональных стратегиях современных организаций, а также особенностях их разработки.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Конкурентные стратегии М. Портера и их анализ.

2. Стратегии для сохранения конкурентного преимущества.

3. Функциональные стратегии.

*Контрольные вопросы:*

1. Определите, какие стратегии можно отнести к разряду «конкурентных», и объясните, на каком основании Вы пришли к данному выводу.

2. Выявите сильные и слабые стороны стратегий лидерства на основе низких издержек, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации на узком сегменте на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте на основе дифференциации.

3. Сравните модель М. Портера с матрицами конкурентных стратегий Boston Consulting Group и McKinsey–General Electric и укажите, чем они её дополняют и расширяют.

4. Укажите наступательные и оборонительные стратегии для сохранения конкурентного преимущества, применяемые в современной деловой практике.

5. Приведите примеры производственных стратегий.
6. Приведите примеры финансовых стратегий.
7. Приведите примеры маркетинговых стратегий.
8. Приведите примеры кадровых стратегий

*Проблемные и практические задания:*

1. Рассмотрите на каком-либо конкретном примере возможности синергизма, которые организация может использовать в процессе поиска новых путей своего развития. Определите значение стратегических соответствий при построении диверсифицированных систем.
2. Укажите основные инструменты стратегического менеджмента для оценки бизнес-портфеля организации и соответствия её ресурсной базы запросам подразделений.
3. Разработайте конкурентную стратегию для Российского государственного гуманитарного университета.
4. Разработайте для какой-либо организации производственную, финансовую, маркетинговую и кадровую стратегию.

### Семинар 5. Тема. Анализ методов реализации стратегии

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления о методах анализа реализации стратегий в современной деловой практике.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Задачи, политика, процедуры, правила реализации стратегии.
2. Оценка реализации и корректировка стратегии.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте составляющие, факторы и необходимые условия процесса реализации стратегии.
2. Сформулируйте требования к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии.
3. Проведите сравнительный анализ управления по целям, управления по сильным и слабым сигналам, активного и реактивного управления.
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы проведения стратегического контроля.

*Проблемные и практические задания:*

1. Определите показатели, характеризующие эффективность реализации стратегии в организации.
2. Выпишите факторы, приводящие к сопротивлению системы стратегическим изменениям, и разработайте к каждому из них комплекс действий, приводящих к его общему снижению.

### Семинар 6. Защита результатов кейс-ситуации

*Цель изучения кейс-ситуации* заключается в том, чтобы на основе анализа конкретных фактических материалов студенты могли определить основные проблемы,

возникающие в деятельности современных организаций и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности, увеличение продаж и укрепление имиджа среди предприятий, работающих в сфере общественного питания города.

*Назначение кейс-ситуации.* Позволяет проверить не столько знания студента, сколько его умения и навыки решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных управленческих решений.

В ходе изучения кейс-ситуации студенты *должны уметь*:

анализировать основные тенденции, оказывающие влияние на развитие отрасли, в которой функционирует выбранный для исследования хозяйственный объект;

изучать уровень конкуренции в отрасли, в которой функционирует выбранный для исследования хозяйственный объект, и оценивать степень её влияния на деятельность работающих в ней компаний;

выявлять основные трудности, возникающие в практике работы выбранного для исследования хозяйственного объекта, и намечать пути выхода из сложившейся для него кризисной ситуации с наименьшими потерями и наибольшим эффектом;

проводить самостоятельные маркетинговые исследования с целью адаптации выбранного для исследования хозяйственного объекта к любым возможным конъюнктурным изменениям на рынках, на которых он работает;

применять современные формы и методы стратегического планирования и прогнозирования для определения стратегического видения, миссии, приоритетных целей и перспективных задач деятельности выбранного для исследования хозяйственного объекта, а также определения наиболее оптимальных стратегий их эффективного решения;

определять ресурсы, необходимые для реализации выбранных им стратегий на практике (производство: оборудование и технологии, поставки: сырьё и полуфабрикаты, финансы, маркетинг, кадры, информационное обеспечение управленческой деятельности и др.);

формировать продуктовый ассортимент, пользующийся на рынке повышенным спросом, и разработать соответствующие ему товарные стратегии;

определять ценовые стратегии хозяйственного объекта и выявлять основные факторы, влияющие на решения, связанные с установлением и корректировкой цен;

разрабатывать стратегии распределения продукции, вести программы по формированию спроса и стимулированию сбыта (ФОССТИС), а также обеспечивать планирование, управление и контроль за дальнейшим функционированием выбранного для исследования хозяйственного объекта;

формировать покупательский спрос с помощью эффективных рекламных стратегий;

оценивать степень риска по каждому мероприятию разработанной программы.

#### *Последовательность решения кейс-ситуации*

*1 шаг.* Выбор хозяйственного объекта для исследования, в качестве которого может быть выбрана любая корпорация или предприятие.

*2 шаг.* Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.

*3 шаг.* Выявление и определение симптомов проблемы, для чего следует прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации, используя такие индикаторы, как «уровень конкуренции в отрасли», «ассортимент»,

«качество обслуживания», «диапазон цен», «методы продвижения», «группы потребителей», «степень предпринимательского риска», «динамика показателей объёмов реализации», «доля рынка», «норма прибыли», «рекламации клиентов» и др.

*4 шаг.* Анализ причин возникновения проблемы. При этом для каждого симптома выявляются основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

*5 шаг.* Определение состава действий по смягчению проявления проблемы, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает хозяйственный объект, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению его основной деятельности.

*6 шаг.* Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

Все этапы решения кейс-ситуации должны быть кратко отражены в отчёте по изложенной выше структуре или презентации, подготовленной на основе компьютерной программы «Power Point».

*Оценка результатов* проводится преподавателем, который опирается как на формальные элементы (демонстрация студентами понимания соответствующих понятий, структура представленных материалов, наличие решения и т.д.), так и неформальные (возникновение полезных ассоциаций, применение творческого подхода, разработка предложений, основанных на использовании нетривиальных методов, средств и технологий).

### *Задания*

1. Анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на рынке по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции хозяйственного объекта на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли; анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха (КФУ), обеспечивающих дальнейшее продвижение хозяйственного объекта на рынке и повышение получаемой им прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

2. Изучение ресурсов и конкурентных возможностей хозяйственного объекта, предполагающее проведение PEST-/STEP-/GETS-анализа SWOT- анализа среды, в которой он непосредственно работает.

3. Определение конкурентной устойчивости хозяйственного объекта, т.е. проведение его стратегического позиционирования, предполагающего нахождение критериев (в т.ч. «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.), позволяющих более чётко выделить исследуемую компанию на рынке в сравнении с её основными конкурентами.

4. Формулирование стратегического видения и миссии.

5. Постановка новых приоритетных целей.

6. Разработку эффективной конкурентной стратегии, базирующейся на имеющихся в распоряжении хозяйственного объекта, компетенций и конкурентных возможностей.

7. Обоснование выбранной стратегии, в основу которой могут быть положены, к примеру, национальные традиции, эксклюзивный продуктовый ассортимент, оптимальное соотношение цена/качество, ориентация на целевые группы потребителей, повышение качества обслуживания клиентов, применение прогрессивных маркетинговых технологий, формирование оригинального имиджа, престижность торговой марки, выход на новые географические рынки и т.п.

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области стратегического анализа и моделирования бизнес-процессов.

Задачи дисциплины:

- ознакомить студентов с подходами и способами разработки стратегий, их сопряжением друг с другом и достижением общего синергетического эффекта;

- дать представление об основных инструментах стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред современных организаций, а также методах принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении их операционной деятельностью;

- научить использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате исследований обслуживаемого рынка (отрасли) и сравнительного анализа лучших практик в экономике;

- подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- методы и техники системного анализа, а также способы его применения, в том числе для выработки стратегических решений

- принципы и методологию моделирования бизнес-процессов как основных техник бизнес-анализа

- возможности системного анализа как инструмента обоснования направлений стратегических изменений организации

- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса контроля стратегических изменений в организации

- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования

- связь различных экономических разделов планов организации со стратегией ее развития

- состав и структуру аналитических материалов, используемых в процессе разработки инновационных бизнес-моделей

- виды и типы стратегии развития и функционирования организации;

Уметь:

- оценивать возможность проведения стратегических изменений в организации с использованием инструментария системного анализа и моделирования бизнес-процессов

- использовать инструментарий системного анализа для обоснования направлений стратегических изменений организации

- разрабатывать программы осуществления стратегических изменений и оценивать их эффективность
- идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции стратегического управления
- составлять экономические разделы планов организации с учетом действующих стратегических инициатив
- определять потребность в конкретных аналитических материалах, обеспечивающих процесс разработки инновационных бизнес-моделей
- использовать инструментарий бизнес-анализа для обоснования стратегии развития и функционирования организации;

Владеть:

- навыками оценки возможных стратегических изменений в организации с использованием инструментария системного анализа и моделирования бизнес-процессов
- навыками обоснования направлений стратегических изменений организации
- методами реализации основных стратегических функций контроля
- методами формирования и поддержания профессионально-этического климата в организации
- навыками подготовки экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации
- навыками составления аналитических материалов для оценки и представления инновационных бизнес-моделей идей
- навыками разработки различных типов стратегий развития и функционирования организации