

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГАОУ ВО «РГУГУ»)

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра национальной и мировой экономики

**АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

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, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

*Аналитическая поддержка стратегических решений*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:  
*д.э.н., профессор Л.В. Матраева*

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ 4 от 16.11.2024 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	5
3. Содержание дисциплины	6
4. Образовательные технологии	6
5. Оценка планируемых результатов обучения	7
5.1 Система оценивания	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	9
6.1 Список источников и литературы	9
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	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	12
9.3 Иные материалы	12
Приложение 1. Аннотация дисциплины	13

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Целями освоения дисциплины «Аналитическая поддержка стратегических решений» является подготовка специалиста бизнес-аналитика, владеющего навыками стратегического анализа и принятия стратегических решений в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды, умеющего находить альтернативные варианты в условиях неопределенности.

Задачами изучения дисциплины являются:

1. формирование практических навыков современного стратегического анализа и управления в рамках аналитической поддержки управленческих решений в этой области;
2. приобретения навыков анализа и совершенствования стратегического слоя архитектуры предприятия на основе классических моделей и инструментов стратегического анализа и фреймворков в области бизнес-аналитики применительно к различным условиям деятельности организации и государства;
3. развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического анализа в области профессиональной деятельности бизнес-аналитика, умение использовать его в современных условиях с учетом российского менталитета.

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

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 Способен обосновывать и применять техники бизнес-анализа в зависимости от условий профессиональной задачи	ПК-1.3 Применяет информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информационные технологии, применяемые при аналитической поддержке стратегически решений;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать информационные технологии, применяемые аналитической поддержке стратегических решений организации в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками работы и проектирования архитектуры с использованием ИКТ</li> </ul>

<p>ПК-2 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации на основе бизнес-анализа</p>	<p>П К - 2 . 1 Оценивает возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации</p>	<p><i>Знать:</i> - основные методы и приемы стратегического бизнес-анализа - стратегии управления изменениями в организации</p> <p><i>Уметь:</i> - обосновывать выбор и использовать инструменты стратегического бизнес-анализа в зависимости от профессиональной задачи</p> <p><i>Владеть:</i> - навыками обоснования необходимых стратегических изменений в организации</p>
	<p>ПК-2.2 Разрабатывает направления стратегических изменений организации</p>	<p><i>Знать:</i> - стратегии и методы управления изменениями в организации - основные методы и приемы стратегического бизнес-анализа</p> <p><i>Уметь:</i> - формулировать стратегии управления изменениями в организации на основе стратегического бизнес-анализа - использовать инструментарий стратегического бизнес-анализа для проведения стратегических изменений в организации</p> <p><i>Владеть:</i> - навыками обоснования направления стратегических изменений организации в рамках действующих стратегий</p>
	<p>ПК-2.3 Осуществляет контроль за стратегическими изменениями в организации</p>	<p><i>Знать:</i> - принципы управления реализацией и контролем стратегического плана - особенности бизнес-плана как инструмент реализации стратегического плана - инструменты для осуществления контроля за стратегическими изменениями в организации</p> <p><i>Уметь:</i> - разрабатывать инструменты для осуществления контроля за стратегическими изменениями в организации - осуществлять контроль за стратегическими изменениями в</p>

		<p>организации</p> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки для осуществления контроля за стратегическими изменениями в организации</li> </ul>
<p>ПК-3</p> <p>Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации</p>	<p>ПК-3.2</p> <p>Составляет экономические разделы планов организации с учетом стратегического управления</p>	<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><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составлять экономические разделы планов организации с учетом действующих стратегических инициатив</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками подготовки экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации</li> </ul>
<p>ПК-4</p> <p>Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами</p>	<p>ПК-4.1</p> <p>Составляет аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий и выработки стратегических решений, в том числе с учетом отраслевой специфики</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать методы подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области, в том числе с учетом отраслевой специфики</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий и выработки стратегических решений, в том числе с учетом отраслевой специфики</li> </ul>
	<p>ПК-4.2</p> <p>Разрабатывает стратегии развития и функционирования организаций и ее бизнес-процессов</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды и типы стратегии развития и функционирования организации;</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать инструментальный бизнес-анализа для обоснования стратегии развития и функционирования организации;</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p>

		- навыками разработки различных типов стратегий развития и функционирования организации
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (модуль) «Аналитическая поддержка стратегических решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины «Аналитическая поддержка стратегических решений» необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Экономический анализ: современные концепции и прикладные исследования в различных отраслях», «Методы аналитической работы и подготовки аналитических материалов», «Системный анализ и проектирование»

В результате освоения дисциплины «Аналитическая поддержка стратегических решений» формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Инновационные бизнес-модели», «Разработка сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации», «Анализ и стратегическое управление стоимостью бизнеса», а также при подготовке к процедуре защиты выпускной квалификационной работы и сдаче государственного экзамена.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной 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
2	Лекции	10
2	Семинары/лабораторные работы	20
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### 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
2	Лекции	4
2	Семинары/лабораторные работы	8
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа.

### 3. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Содержание раздела
1.	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	Схема проведения стратегического анализа. ТОП-10 ФАКТОРОВ, вызывающих изменения в мировой конкурентной среде (конкурентном тысячелетии). Цели и принципы стратегического анализа. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии. Объекты и общие методы стратегического анализа. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды Организация аналитической работы для целей стратегического анализа. Информационная база стратегического анализа. Типы стратегий и их основные особенности. Классификация стратегий. Оборонительные стратегии. Наступательные стратегии. Функциональные стратегии. Корпоративные стратегии. Стратегия подражания. Стратегия ответного удара. Стратегия уклонения. Стратегия вертикальной интеграции. Стратегия горизонтальной интеграции. Стратегия самостоятельного развития. Пионерская стратегия. Стратегия ранних последователей. Стратегия поздних последователей. Стратегии «цена-качество». Базисные стратегии развития организации и их адаптация под реальные условия и возможности. Стратегия расширения присутствия на рынках. Стратегия развития продукта. Стратегия развития рынков. Стратегии диверсификации. Стратегии сворачивания бизнеса.
2.	МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА	Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа. Метод Абея для выбора рыночного сегмента. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона — Стрикленда
3.	МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИТУАЦИОННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	Понятие ситуации. Сущность и содержание ситуационного плана. Методы ситуационного анализа. PESLE-анализ. Оценка влияния PESLE-факторов на фирму. SWOT-анализ. Сводная матрица SWOT-анализа. Матрица позиционирования угроз. Матрица позиционирования возможностей. Виды SWOT-анализа. Экспресс SWOT-анализ. Смешанный SWOT-анализ. Сводный SWOT-анализ. OWST-анализ. TOWS-анализ. Методика стратегического управленческого анализа .CNV- анализ.
4.	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛЕЙ И	Понятие отраслевого анализа. Задачи и направление отраслевого анализа. Характеристики привлекательности отрасли. Пример стратегической

	ОТРАСЛЕВЫХ ГРУПП	<p>важности экономических характеристик отрасли. Признаки зарождающихся отраслей. Признаки развивающихся отраслей. Признаки зрелых отраслей. Особенности отдельных фаз жизненного цикла отрасли. Анализ отраслевых барьеров. Анализ пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера. Угрозы появления новых фирм. Рыночная власть поставщиков. Рыночная власть покупателей. Угрозы выхода на рынок субститутов-товаров и услуг заменителей. Соперничества между существующими в отрасли компаниями. Анализ привлекательности отрасли. Факторы привлекательности отрасли. Анализ стратегических групп.</p>
5.	РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И УПРАВЛЕНИЕ ЕГО РЕАЛИЗАЦИЕЙ	<p>Фактор неопределенности и риски при выборе стратегических альтернатив. Виды неопределённости: неопределенность первого рода (статистическая), неопределенность второго рода (реальная). Виды реальной неопределённости: неопределенность в оценке эффективности решений, связанная с недооценкой факторов; неопределенность, обусловленная недостаточной точностью предвидения хода событий в будущем, неопределённость целей. Типы неопределенности: изменения, предвиденная неопределенность, непредвиденная неопределенность, хаос. Стратегии избегания рисков. Эффект Ирвина. Общая характеристика методов оценки стратегий и мероприятий. Условия принятия решений. Детерминированные задачи. Вероятностные задачи. Задачи в условиях неопределенности. Критерии для оценки выбора стратегий. Роль экспертных методов и методов социологических исследований при обосновании стратегических решений. Принцип Пфейфера. Планирование реализации стратегического плана. Адаптация организационной структуры к стратегическим изменениям. Особо значимые мероприятия при реализации стратегии. Бизнес-план как инструмент реализации стратегического плана. Стратегический и бизнес-план: отличия. Структура бизнес-плана. Использование программно-целевого метода в стратегическом планировании. Целевая комплексная программа. Этапы разработки целевой комплексной программы. Организация управления разработкой целевых комплексных программ и проектов. Модели, используемые при реализации стратегического плана. Календарный план (План Ганта). Сетевое планирование и управление.</p>

#### 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<sup>1</sup>

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<i>Текущий контроль:</i>		
- тестирование	20 баллов	20 баллов
- решений кейс- задач	8 баллов	40 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за курс		100 баллов

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 выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>

<sup>1</sup> Система оценивания выстраивается в соответствии с учебным планом, где определены формы промежуточной аттестации (зачёт/зачёт с оценкой/экзамен), и структурой дисциплины, где определены формы текущего контроля. Указывается распределение баллов по формам текущего контроля и промежуточной аттестации, сроки отчётности.

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
82-68/ С	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 выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ 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 выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ 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> <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 выставляется 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

А) Критерии оценки ответов на тесты:

Правильный ответ на тестовое задание – 1 балл

Неправильный ответ на тестовое задание – 0 баллов.

Б) При оценивании кейса учитывается:

- полнота выполненной работы:

- задание выполнено полностью без ошибок – 10 баллов;

- задание выполнено не полностью или допущены ошибки или неточности – 5-9 баллов;

- задание выполнено не полностью и допущены ошибки или неточности – 1-4 балла.

#### Пример тестовых вопросов

1. SWOT-анализ — это:

а) метод анализа внешней и внутренней среды, позволяющий

*изучать влияние среды (внешней и внутренней) на результаты деятельности организации;*

б) метод изучения внутренней среды предприятия и влияние факторов внутренней среды на результаты развития организации;

в) метод, основанный на изучении внешней и внутренней среды организации и позволяющий выявлять связи между сильными и слабыми сторонами, внешними угрозами и возможностями.

*2. Ситуационный анализ — это:*

- а) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;
- б) анализ внешних факторов в окружающем бизнес-пространстве;
- в) анализ возможных изменений в деятельности организации с учетом влияния действующих внешних факторов, на которые данная организация повлиять в сложившейся ситуации практически не может;
- г) комплексный стратегический анализ ситуации, включающий выявление и оценку возможных изменений в деятельности организации с учетом влияния действующих внешних и внутренних факторов, возможных рисков и предвидения развития ситуации.

*3. Отличие SWOT-анализа от STEP-анализа заключается в следующем:*

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа — только ее внешняя среда;
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сильных и слабых сторон организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз.

*4. SWOT-анализ включает в себя:*

- а) анализ возможностей и вероятных угроз организации;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) изучение сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей, анализ их взаимосвязей и зависимостей.

*5. Составляющими внешней среды являются:*

- а) микросреда;
- б) мегасреда;
- в) макросреда;
- г) мезосреда;

*6. Конкурентная среда организации определяется:*

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом;
- д) хозяйствующими субъектами, предлагающими либо приобретающими продукцию, сырье для ее производства в определенный период времени.

*7. Цель изучения рынка:*

- а) снижение риска продаж продукции;
- б) поиск и использование благоприятно складывающейся конъюнктуры;
- в) разработка стратегии и тактики поведения организации, основанной на выборе из множества потенциальных рынков таких, которые могут стать приоритетными и успешными для организации.

*8. Стратегический анализ деятельности конкурентов проводится для того, чтобы:*

- а) идти за сильными конкурентами: производить такие же товары, использовать такую же стратегию и т.д.;
- б) выявить и предложить потребителю товары, отличные от товаров конкурента;
- в) ориентироваться в вопросах цен на товары;

- г) быть конкурентоспособным на новом рынке;
- д) выявить неудовлетворенные потребности потребителей и покупателей.

*9. Методы сбора данных, которые можно использовать при изучении конкурентов:*

- а) наблюдение;
- б) эксперимент;
- в) опрос.

*10. Назовите цели проведения анализа конкурентов:*

- а) оценка конкурентов;
- б) выявление конкурентов организации;
- в) установление стратегий конкурентов;
- г) оценка сильных и слабых сторон;
- д) выбор тактики поведения организации;
- е) оценка спектра возможных реакций;
- ж) получение достаточной информации о сильных и слабых сторонах конкурентов, о реализуемых стратегиях, намерениях и возможностях для повышения успешности собственных усилий.

*11. Какой показатель можно использовать для определения основных конкурентов:*

- а) объем предложения продукции;
- б) доля рынка;
- в) соотношение между объемом продаж и объемом производства;
- г) уровень потребительских свойств продукции.

*12. Стратегическая цель организации, реализующей стратегию лидерства по издержкам:*

- а) увеличение доли рынка;
- б) создание новой продукции;
- в) развитие партнерских отношений с поставщиками.

*13. Назовите факторы конкурентной силы поставщика организации:*

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика при работе с клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) уровень доходов потребителя.

*14. Какую процедуру необходимо пересмотреть в случаях полного или частичного неудовлетворения потребности клиента в товаре (услуге):*

- а) изучение потребности;
- б) поиск поставщиков;
- в) выбор поставщиков.

*15. Стратегический анализ микросреды направлен на изучение следующих составных факторов:*

- а) поставщики;
- б) конкуренты;
- в) потребители продукции и услуг;
- г) контактные аудитории;
- д) посредники.

*16. Стратегическое планирование – это:*

- а) Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы

- б) Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
- в) Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

17. *Виды корпоративной стратегии диверсификации:*

- а) Связанная и несвязанная
- б) Общая и частная
- в) Конкретная и абстрактная

18. *Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического управления:*

- а) Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- б) Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- в) Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

19. *Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:*

- а) Среднесрочное планирование
- б) Долгосрочное планирование
- в) Прогнозирование

20. *Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?*

- а) Отсутствуют необходимые ресурсы
- б) Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- в) Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

## **Аналитические кейс-задания**

### **Задание 1.**

Российское акционерное общество ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» расположено в европейской части России, численность промышленно-производственного персонала примерно 700 чел. Необходимо отметить, что деятельность ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» организована на использовании системы «заказчики — выездная команда». Значительная часть заказов выполняется выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Основными заказчиками являются крупные российские и зарубежные организации с непрерывным производственным циклом: в том числе металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства.

ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» специализируется на выполнении текущих, средних и капитальных ремонтов механизмов большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.). Основные конкурентные преимущества, такие как высокий уровень компетентности работников общества, использование уникальных ремонтных технологий, позволяет проводить особенно сложные виды работ непосредственно у заказчиков. На современном этапе сформулирована миссия ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» и разработаны стратегии ускоренного продвижения к клиентам для выполнения сложных видов ремонта непосредственно у заказчика, выхода на зарубежные рынки (Польша, Чехия, Болгария), стратегия обновления ассортимента предоставляемых работ и услуг.

1. Выявите основные конкурентные силы на основе модели М. Портера, оцените влияние пяти сил и выделите силы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”».

2. Напишите основные конкурентные преимущества ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”».

**Задание 2.**

Торговая сеть «Пятерочка» Название торговой сети «Пятерочка» основано на пяти «базовых выгодах», предлагаемых покупателям:

- 1) развитие на основе низких цен;
- 2) выгодное для покупателя месторасположение универсамов;
- 3) востребованный ассортимент продукции;
- 4) гарантии качества продукции;
- 5) предоставление профессионального обслуживания покупателей.

Торговая сеть «Пятерочка» была сформирована в соответствии с утвержденной дирекцией питерской сети магазинов стратегической целью организации для привлечения большей части населения страны. Торговая сеть «Пятерочка» рассматривалась как альтернатива оптовым продуктовым рынкам. В среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения, дополнительно около 20% — это постоянные клиенты оптовых продуктовых рынков. Надо отметить, что 10—15% россиян могут позволить себе покупать продукцию в супермаркетах и гипермаркетах, где цены выше, чем в «Пятерочке». По предлагаемому потребителям ассортименту «Пятерочка» уступает супермаркетам. Дирекция торговой сети утверждает, что в повседневной жизни потребители используют довольно ограниченный набор продуктов и нет большой необходимости выкладывать на полки 15 000 наименований продуктов. В основном в ассортимент включена продукция повседневного спроса. Кроме этого, реализуется политика ограниченности ассортиментного ряда, использование низких цен, аренда свободных торговых площадей, размещение платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, кассовой ленте, одежде торгового персонала. В торговой сети успешно также внедрены специальные методы развития делового общения, сильной организационной культуры, разработаны и реализованы отличительные бизнес-процессы достижения промежуточных и конечных результатов.

Вопросы и задания для обсуждения по кейсу

1. Назовите основные конкурентные преимущества торговой сети «Пятерочка».
2. Перечислите ключевые факторы успеха «Пятерочки».
3. Составьте модель пяти ключевых факторов успеха по М. Портеру.

*Промежуточная аттестация*

Вопросы к зачету

1. Схема проведения стратегического анализа. ТОП-10 ФАКТОРОВ, вызывающих изменения в мировой конкурентной среде (конкурентном тысячелетии). Цели и принципы стратегического анализа.
  2. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии. Объекты и общие методы стратегического анализа. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
  3. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды
  4. Организация аналитической работы для целей стратегического анализа.
- Информационная база стратегического анализа.
5. Типы стратегий и их основные особенности. Классификация стратегий.
  6. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
  7. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
  8. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
  9. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона — Стрикленда
  10. Понятие ситуации. Сущность и содержание ситуационного плана.
  11. PESLE-анализ. Оценка влияния PESLE-факторов на фирму.

12. SWOT-анализ. Сводная матрица SWOT-анализа. Матрица позиционирования угроз. Матрица позиционирования возможностей. Виды SWOT-анализа. Экспресс SWOT-анализ. Смешанный SWOT-анализ. Сводный SWOT-анализ. OWST-анализ. TOWS-анализ.
13. Методика стратегического управленческого анализа
14. Понятие отраслевого анализа. Задачи и направление отраслевого анализа.
15. Характеристики привлекательности отрасли.
16. Анализ отраслевых барьеров.
17. Анализ пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера. Угрозы появления новых фирм. Рыночная власть поставщиков. Рыночная власть покупателей. Угрозы выхода на рынок субститутов-товаров и услуг заменителей.
18. Соперничества между существующими в отрасли компаниями. Анализ привлекательности отрасли. Факторы привлекательности отрасли. Анализ стратегических групп.
19. Фактор неопределенности и риски при выборе стратегических альтернатив. Виды неопределенности. Типы неопределенности.
20. Стратегии избегания рисков. Эффект Ирвина. Общая характеристика методов оценки стратегий и мероприятий.
21. Условия принятия решений. Детерминированные задачи. Вероятностные задачи. Задачи в условиях неопределенности. Критерии для оценки выбора стратегий.
22. Роль экспертных методов и методов социологических исследований при обосновании стратегических решений. Принцип Пфейфера. Планирование реализации стратегического плана.
23. Адаптация организационной структуры к стратегическим изменениям. Особо значимые мероприятия при реализации стратегии.
24. Бизнес-план как инструмент реализации стратегического плана. Стратегический и бизнес-план: отличия. Структура бизнес-плана. Использование программно-целевого метода в стратегическом планировании.
25. Целевая комплексная программа. Этапы разработки целевой комплексной программы. Организация управления разработкой целевых комплексных программ и проектов.
26. Модели, используемые при реализации стратегического плана. Календарный план (План Ганта). Сетевое планирование и управление.

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

### **27.1 Список источников и литературы<sup>2</sup>**

#### Источники

##### Основные

Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года" (разработан Минэкономразвития России) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф Электрон. дан. – [М., 2021] - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144190/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/)

Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года" // КонсультантПлюс. ВерсияПроф Электрон. дан. – [М., 2020] - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357927/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/)

#### Дополнительные

---

<sup>2</sup> Рекомендуется включать в списки издания из ЭБС и не более 15 печатных изданий.

Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации" // КонсультантПлюс. ВерсияПроф Электрон. дан. – [М., 2021] - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/)

### Литература

#### Основная

1. Стратегический анализ деятельности организации : учебное пособие / В. И. Сура, 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> (дата обращения: 28.03.2024). – Режим доступа: по подписке. (дата обращения: 28.03.2024)

2. 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> (дата обращения: 28.03.2024).

3. Стратегическое планирование : учебник / М. С. Санталова, И. П. Гладилина, Г. В. Дёгтев [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 325 с. - ISBN 978-5-394-05343-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2128246> (дата обращения: 28.03.2024).

#### Дополнительная

1. Ильшев, А. М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России : монография / А. М. Ильшев, Н. Н. Ильшева, Т. С. Селевич. - Москва : Финансы и статистика, 2021. - 480 с. - ISBN 978-5-00184-013-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1478889> (дата обращения: 28.03.2024)

2. Кузнецов, В. А. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учебник для Половьян, А. В. Стратегическое планирование развития экономики в условиях цифровизации: инструменты, способы, методы : монография / А. В. Половьян, К. И. Синицына. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 304 с. - ISBN 978-5-9776-0549-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079663> (дата обращения: 28.03.2024).

3. Турун, П. П. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебное пособие (курс лекций) / П. П. Турун. - Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2021. - 207 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133431> (дата обращения: 28.03.2024).

4. Абзалилова, Л. Р. Стратегическое планирование: кейсы инновационных компаний, отраслей и регионов : учебное пособие / Л. Р. Абзалилова, С. В. Гадельшина, И. В. Гилязутдинова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед.технол. ун-т. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2021. - 88 с. - ISBN 978-5-7882-3118-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2065440> (дата обращения: 28.03.2024).

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

№ №	Название электронного ресурса	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам по всем отраслям знаний от ведущих российских издательств	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
2.	Научная	Крупнейший российский информационно-	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>

	электронная библиотека eLIBRARY.ru	аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 34 млн научных публикаций и патентов	
3.	Образовательная платформа Юрайт	Электронно-библиотечная система для ВУЗов, ССУЗов, обеспечивающая доступ к учебникам, учебной и методической литературе по различным дисциплинам.	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
4.	Бесплатный учебник по бизнес-анализу.	Библиотека инструментов для бизнес-аналитика	<a href="http://iiba.ru">http://iiba.ru</a>

### Перечень БД и ИСС

1.	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс	компьютерная система для поиска и работы с правовой информацией. СПС КонсультантПлюс поставляется в различных модификациях: с разным набором информационных банков в зависимости от потребностей пользователей	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
----	---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

### 28. 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:

При проведении занятий без специального ПО:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security
4. Adobe Master Collection
5. AutoCAD
6. Archicad
8. ОС «Альт Образование»
9. Visual Studio
10. Adobe Creative Cloud

Самостоятельная работа студентов в ходе изучения дисциплины предполагает обращение в научную библиотеку РГГУ, доступ к интернет-ресурсам, в том числе к электронной библиотечной системе ЭБС.

Электронные образовательные ресурсы включают:

1. Информационный комплекс "Научная библиотека" <http://liber.rsuh.ru/>
2. Электронная библиотека РГГУ <http://marc.lib.rsuh.ru/MegaPro/Web>
3. Электронно-библиотечные ресурсы РГГУ <http://liber.rsuh.ru/?q=node/1271>

### 29. 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 SE; 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.

## **30.Методические материалы**

### **30.1 Планы семинарских занятий**

*Цель практических занятий:* сформировать у студентов практические навыки в области системного анализа и реинжиниринга прикладных и информационных процессов их оптимизации с целью решения задач развития предприятий и организаций.

## **Практическое занятие № 1-2 «Анализ факторов макро и микросреды»**

### ***Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса***

Закрытое акционерное общество «Интара» (название компании условное) производит упаковочную тару из картона для различных пищевых продуктов, товаров бытовой химии, электронной и бытовой техники.

Преимуществом такой тары по сравнению с аналогичной из других материалов является ее низкая стоимость, легкость, гигиеничность, удобство обращения, эстетичность.

Финансовое состояние компании за отчетный год значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью. В первую очередь макросреду компании формирует состояние целлюлозно-бумажной промышленности, к которой относится компания ЗАО «Интара». Тенденции российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания со стороны менеджмента ЗАО «Интара», хотя как факторы косвенного воздействия практически не поддаются влиянию. Учитывая, что в России находится свыше одной пятой мировых лесов и принимая во внимание, что уровень лесоразработки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной промышленности существует серьезный потенциал. За последние годы объемы производства картона в стране неуклонно растут, что свидетельствует об увеличении спроса.

Упаковка из картона применяется в разных отраслях экономики. Емкость российского рынка картона за последние пять лет растет на 15—20 % в год, что связано с развитием производств, использующих для своих товаров упаковку из картона. Увеличение потребления связано в первую очередь с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70 % всей упаковки из тарного картона. В целлюлозно-бумажной промышленности работают пять лидирующих компаний, производящих почти 58 % всей выпускаемой бумажной и картонной продукции. Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.

Успешная работа ЗАО «Интара» с основными участниками рынка картона значительно снижает угрозы со стороны поставщиков сырья. Основные поставщики ЗАО «Интара» — это широко известные Котласский, Архангельский, Сыктывкарский, Пермский, Сегежский целлюлозно-бумажные комбинаты.

Вместе с тем производство тары требует наличия качественного сырья, гарантирующего высокий уровень упаковки. Все поставщики сырья ЗАО «Интара» — это производители, которые уже много лет входят в группу лидеров по позиции на российском рынке. Продукция всех поставщиков высокого качества, отвечает всем требованиям государственных стандартов и удовлетворяет конечных потребителей и заказчиков ЗАО «Интара».

Конкурентами ЗАО «Интара» на рынке Москвы и Московской области являются ряд компаний. 28 % рынка картона занимает ОАО «Архбум», которое работает с 2000 г. в г. Подольске Московской области. Группа компаний «ГОТЭК», занимающая 26 % рынка, — крупнейший в России производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Свою миссию компания «ГОТЭК» видит в том, чтобы создавать рациональные упаковочные решения для каждого

клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке. Группа «ГОТЭК» является новатором в бизнесе, и это на протяжении не одного десятка лет остается основой ее успеха. Для решения стратегических задач у нее есть все необходимое: современные технологии и оборудование от ведущих мировых производителей, многолетний опыт работы в упаковочном сегменте российской экономики, высокий уровень сервиса и квалифицированный вовлеченный персонал. Компания — коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела.

В клиентскую базу группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компаний различного профиля деятельности. В своей работе с заказчиками «ГОТЭК» использует персонифицированный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке. В компаниях группы внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ИСО 9001:2000.

В течение 10 последних лет «ГОТЭК» применяет стратегию оптимизации своей операционной модели, внедряет новейшие технологии и оборудование, развивает и расширяет портфель высококачественных упаковочных решений. В результате такой политики рост производства многократно превысил средний показатель в отрасли. На фоне столь впечатляющей динамики компания демонстрирует высокую эффективность всей своей работы.

Демонстрируя приверженность общепринятым в мировой практике нормам ведения бизнеса, «ГОТЭК» всецело придерживается высоких международных стандартов корпоративного управления и декларирует свою полную открытость. Компания следует политике высокой социальной ответственности перед собственными сотрудниками и членами их семей, перед населением ряда регионов, в которых она работает, перед всем гражданским обществом в целом.

Компания «ЮНИОН-УПАК» работает на рынке гофрокартона и гофроупаковки с 2003 г. и занимает 14 % рынка гофротары. Руководство компании обладает большим опытом управленческой работы и ставит основной задачей предоставление только качественных услуг на рынке гофрокартона. Компания «ЮНИОН-УПАК» стремится повышать качества доставки товара потребителям и концентрировать свои усилия на выпуске продукции в установленные сроки.

В своем составе ЗАО «Интара» имеет два основных производственных цеха: цех гофротары и цех бугорчатых прокладок. Цех гофротары специализируется на производстве гофрированного картона и картонных коробов для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и др. Гофрокороба и лотки выпускаются различных типоразмеров и конфигураций с нанесением печати до четырех цветов. По желанию потребителей короба могут быть дополнены вспомогательными упаковочными средствами. Объем выпускаемой цехом продукции составляет 93,1 % от общего объема производства.

Цех бугорчатых прокладок специализируется на производстве профильных ячеек для упаковки яиц. Объем выпускаемой продукции составляет 6,9 % от общего объема производства.

#### *Задание*

- 1. Проанализируйте потенциальные возможности для компаний производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.*
- 2. Проанализируйте факторы макросреды компании.*
- 3. Рассмотрите факторы микросреды компании.*
- 4. Как бы вы охарактеризовали внутренний потенциал компании?*

**Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса**

В табл. 3К.1 представлены данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков десяти СХП анализируемой организации.

Таблица 3К.1

**Исходные данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков**

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Темп роста рынка, %
1	1116	5582	9300	97,0
2	2038	1275	12 000	97,6
3	3761	1567	11 750	111,8
4	1378	4589	7250	101,3
5	3132	1164	8950	98,5
6	204	118	2870	105,8
7	1936	2584	7180	96,7
8	1532	668	6130	102,8
9	155	235	3050	100,0
10	584	584	5840	105,2

*Задания*

1. Определите долю рынка и относительную долю рынка каждого СХП.
2. Постройте матрицу БКГ.
3. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.
4. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

**Практическое занятие № 4 «Построение и анализ матрицы Мак-Кинси»**

**Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса**

В табл. 3К.2 представлены данные об объемах продаж и емкости рынка каждого СХП исследуемой организации.

Таблица 3К.2

**Данные об объемах продаж организации и размерах рынка, тыс. ед.**

Номер СХП	Объем продаж организации	Емкость (размер) рынка
1	2063	5900
2	1238	4100

3	155	2200
4	1944	8100
5	486	1800
6	625	5200
7	3030	8150
8	1327	6000
9	195	3940
10	1166	5320

В табл. 3К.3 и 3К.4 представлены экспертные оценки привлекательности рынков и конкурентных позиций СХП.

Таблица 3К.3

**Экспертные оценки привлекательности рынков**

Характеристика привлекательности	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Размер и темп роста рынка	0,25	9	8	7	2	7	9	2	4	10	1
2. Качество рынка	0,2	8	8	5	2	6	7	1	3	10	2
3. Конкурентная ситуация	0,4	9	8	5	1	8	8	2	4	8	1
4. Влияние внешней среды	0,15	10	10	9	4	9	8	6	6	10	3

Таблица 3К.4

**Экспертные оценки конкурентных позиций СХП**

Характеристика позиции в конкуренции	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Относительная позиция на рынке	0,4	9	7	2	3	8	4	6	3	1	3
2. Относительный потенциал производства	0,3	10	6	1	1	9	2	6	2	2	4
3. Относительный потенциал НИОКР	0,2	9	7	2	2	9	1	5	2	1	6
4. Относительный потенциал персонала	0,1	9	10	3	4	8	6	8	6	4	8

Таблица 3К.5

**Данные, необходимые для построения матрицы Мак-Кинси**

Номер СХП	Привлекательность рынка	Позиция в конкуренции	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Доля рынка
1				
2				
3				
...				
10				

*Задания:*

1. На основе данных, представленных в табл. 3К.2, определите долю рынка каждого СХП.
2. Определите суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка для каждого СХП.
3. Рассчитайте суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции каждого СХП.
4. Сведите данные, необходимые для построения матрицы Мак-Кинси в табл. 3К.5.
5. Постройте матрицу Мак-Кинси.
6. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.
7. Разработайте рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации.

## **Практическое занятие № 5-6 «Количественный SWOT-анализ»**

**Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса**

*Выполните SWOT-анализ (предприятие обязательно согласуется в преподавателем!), выполнив следующие шаги алгоритма:*

*Шаг первый: поиск сильных и слабых сторон*

Этап 1 (Таблица 1 расчетного шаблона)

- 1.1 Просмотрите перечисленные варианты сильных и слабых сторон, напишите свои варианты, которые наилучшим образом соответствуют вашему бизнесу
- 1.2 Отметьте галочкой в столбце те факторы, которые являются ключевыми факторами успеха на рынке
- 1.3 Составьте рейтинг выбранных факторов от 1 до ...
- 1.4 По каждому фактору проведите сравнительный анализ с ключевыми конкурентами

Этап 2 (Таблица 2 расчетного шаблона)

- 1.5 Выпишите все сильные стороны в таблицу с указанием рейтинга
- 1.6 проведите проверку важности выбранных сильных сторон

Этап 3 (Таблица 3 расчетного шаблона)

- 1.7 Выпишите все слабые стороны в таблицу с указанием рейтинга
- 1.8 проведите проверку важности выбранных слабых сторон
- 1.9 Определите итоговый рейтинг сильных и слабых сторон

*Шаг второй: определение возможностей роста бизнеса*

Этап 4 (Таблица 4 расчетного шаблона)

- 2.1 Просмотрите перечисленные варианты источников роста бизнеса и напишите дополнительные направления роста
- 2.2 Какой объем продаж или прибыли в мес. может принести данная возможность?
- 2.3 Составьте рейтинг от объема продаж или прибыли

Этап 5 (Таблица 5 расчетного шаблона)

- 2.4 Выпишите все возможности в таблицу с указанием рейтинга
- 2.5 проведите проверку дееспособности возможностей
- 2.6 итоговый рейтинг возможностей

*Шаг третий: определение угроз*

Этап 6 (Таблица 6 расчетного шаблона)

- 3.1 Просмотрите перечисленные варианты угроз для роста бизнеса и напишите дополнительные сложности
- 3.2 К потере какого объема продаж или прибыли в мес. может привести данная угроза?
- 3.3 Составьте рейтинг от объема продаж или прибыли

Этап 7 (Таблица 7 расчетного шаблона)

- 3.4 Выпишите все возможности в таблицу с указанием рейтинга
- 3.5 проведите проверку дееспособности возможностей

## 3.6 итоговый рейтинг угроз

*Шаг четвертый: таблица SWOT (Таблица 8 расчетного шаблона)*

*Шаг пятый: 10 ключевых выводов*

### Практическое занятие № 7-8 «Анализ по модели пяти конкурентных сил модели М. Портера на примере конкретного предприятия»

#### **Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса**

*Проведите анализ по модели пяти конкурентных сил модели М. Портера на примере конкретного предприятия*

Выбор компании **ОБЯЗАТЕЛЬНО** согласуется с преподавателем.

#### Вводная часть

Анализ конкурентных сил по Портеру удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании.

Для оценки уровня угрозы достаточно заполнить 5 таблиц данного примера. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале.

Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели анализа конкуренции Майкла Портера Вам достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблице и предоставляется расшифровка их значений.

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

1. уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей)
2. уровень внутри отраслевой конкуренции
3. угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка

Оцените угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив следующую таблицу:

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>1</b>		
<b>1 балл</b>	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
<b>2 балла</b>	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
<b>3 балла</b>	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Оцените уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
			1
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		2	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>7</b>		
<b>4 балла</b>	<b>Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		
<b>5-8 баллов</b>	<b>Средний уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		
<b>9-12 баллов</b>	<b>Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		

Оцените угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров:

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
	3		
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	3		
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	3		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>21</b>		
<b>8 баллов</b>	<b>Низкий уровень угрозы входа новых игроков</b>		
<b>9-16 баллов</b>	<b>Средний уровень угрозы входа новых игроков</b>		
<b>17-24 балла</b>	<b>Высокий уровень угрозы входа новых игроков</b>		

Второй шаг: оцените рыночную власть покупателей на рынке

Данный шаг показывает, насколько клиенты привязаны к Вашему товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Оцените угрозу потери потребителей, проанализировав следующие показатели:

- доля покупателей с большим объемом продаж
- склонность к переключению на товары субституты
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса)
- удовлетворенность качеством товара

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>9</b>		
<b>4 балла</b>	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
<b>5-8 баллов</b>	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
<b>9-12 баллов</b>	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Третий шаг: Оцените угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

Оцените Ваших поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>4</b>	
<b>4 балла</b>	низкий уровень влияния поставщиков	
<b>5-6 баллов</b>	средний уровень влияния поставщиков	
<b>7-8 баллов</b>	высокий уровень влияния поставщиков	

Четвертый шаг: Объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Последним этапом анализа является обобщение результатов. Объедините все результаты анализа в одну таблицу. Посмотрите на картину в целом. Отметьте основные угрозы и разработайте конкурентоспособную стратегию.

#### Виды конкурентных стратегий по Портеру

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

### Практическое занятие № 9 «Построение графика Ганта»

#### Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса

##### Построение графика Ганта

Из любого планового документа вашей организации (стратегический план, текущий план, проект, целевая программа) выберите комплекс мероприятий, который должен быть реализован в течение года. Расположите эти мероприятия в логической временной последовательности их реализации, используя график Ганта.

*С какими трудностями вы столкнулись при его построении?*

*Каковы его недостатки и ограничения при использовании в стратегическом планировании?*

### Практическое занятие №10 «Последовательная реализация стратегии»

#### Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса

##### Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз'Р'Ас»

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж — свыше 2,3 млрд долл. в 1986 г., имеет 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в производстве игрушек в США, и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Т'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при формулировании целей расширения своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Фирма придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать главным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

На фирме практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. Осуществляются прогнозирование и учет материальных запасов, прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

*Вопросы для анализа ситуации*

- 1. Использовалось ли стратегическое планирование на фирме «Тойз'Р'Ас»?*
- 2. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» лежит в основе планирования и принятия решений. В чем она заключается в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля?*
- 3. Как эта «базовая формула» помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?*
- 4. Будет ли, по вашему мнению, эта «базовая формула» такой же эффективной за рубежом, как в США? Обоснуйте свой ответ.*

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: подготовка бизнес-аналитика, владеющего навыками стратегического анализа и принятия стратегических решений в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды, умеющего находить альтернативные варианты в условиях неопределенности.

Задачи:

1. формирование практических навыков современного стратегического анализа и управления в рамках аналитической поддержки управленческих решений в этой области;
2. приобретения навыков анализа и совершенствования стратегического слоя архитектуры предприятия на основе классических моделей и инструментов стратегического анализа и фреймворков в области бизнес-аналитики применительно к различным условиям деятельности организации и государства;
3. развитие творческого отношения к мировому опыту стратегического анализа в области профессиональной деятельности бизнес-аналитика, умение использовать его в современных условиях с учетом российского менталитета.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- виды и типы стратегии развития и функционирования организации;
- методы подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий и выработки стратегических решений, в том числе с учетом отраслевой специфики;
- инструменты для осуществления контроля за стратегическими изменениями в организации;
- основные методы и приемы стратегического бизнес-анализа;
- особенности бизнес-плана как инструмент реализации стратегического плана;
- принципы управления реализацией и контроля стратегического плана;
- связь различных экономических разделов планов организации со стратегией ее развития;
- стратегии и методы управления изменениями в организации.

*Уметь:*

- использовать инструментарий бизнес-анализа для обоснования стратегии развития и функционирования организации;
- использовать инструментарий стратегического бизнес-анализа для проведения стратегических изменений в организации;
- использовать методы подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области, в том числе с учетом отраслевой специфики;
- обосновывать выбор и использовать инструменты стратегического бизнес-анализа в зависимости от профессиональной задачи;
- разрабатывать инструменты для осуществления контроля за стратегическими изменениями в организации;
- осуществлять контроль за стратегическими изменениями в организации;
- составлять экономические разделы планов организации с учетом действующих стратегических инициатив;
- формулировать стратегии управления изменениями в организации на основе стратегического бизнес-анализа.

*Владеть:*

- навыками обоснования направления стратегических изменений организации в рамках действующих стратегий;

- навыками разработки для осуществления контроля за стратегическими изменениями в организации;
- навыками подготовки экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации;
- навыками подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий и выработки стратегических решений, в том числе с учетом отраслевой специфики;
- навыками обоснования необходимых стратегических изменений в организации;
- навыками разработки различных типов стратегий развития и функционирования организации.