

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Современный стратегический анализ

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки / специальность

38.04.02 - Менеджмент

Направленность образовательной программы

Организация и управление здравоохранением

Форма обучения

заочная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.02 Современный стратегический анализ относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

| Формируемые компетенции (код, содержание компетенции) | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции | | Наименование оценочного средства | |
|--|---|--|------------------------------------|---------------------------------|
| | Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора) | Результаты обучения по дисциплине | Для текущего контроля успеваемости | Для промежуточной аттестации |
| УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий | УК-1.1: Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, прогнозируя результат УК-1.2: Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации, определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке, предлагает способы их решения, разрабатывает стратегию достижения поставленной цели | УК-1.1: Знать: - принципы и методы поиска, критического отбора и обобщения (систематизации) информации о проблемной ситуации (в том числе различных точках зрения на нее) и способах ее решения на основе использования стратегического анализа УК-1.2: Уметь: - описывать проблемную ситуацию, выявляя ее составляющие и связи между ними, возможные пути развития на основе использования стратегического анализа ; - осуществлять поиск возможных вариантов решения проблемной ситуации и критическую оценку их преимуществ, выявлять возможные риски при реализации выбранной стратегии и последствия (результаты) принятых решений (на проблему и окружающую среду) на основе использования стратегического анализа | Задания | Экзамен: Контрольные вопросы |

| | | | | |
|---|--|---|---------|---------------------------------|
| ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды; | ОПК-3.1: Принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их операционную и организационную эффективность, а также социальную значимость ОПК-3.2: Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды | ОПК-3.1: Знать: основные модели и методы стратегического анализа; Последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа состояния организации ОПК-3.2: Уметь: осуществлять стратегический анализ жизненного цикла и привлекательности отрасли осуществлять стратегический анализ конкурентоспособности компании | Задания | Экзамен: Контрольные вопросы |
| ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций; | ОПК-4.1: Осуществляет выбор бизнес-моделей и методов руководства при реализации проектной и процессной деятельности на основе современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков ОПК-4.2: Разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей | ОПК-4.1: знать : основные типы управленческих стратегий организаций систему сбалансированных показателей состояния организации ОПК-4.2: Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа проектной деятельности организаций, а также информацию о деятельности организации для планирования стратегического развития организации | Задания | Экзамен: Контрольные вопросы |

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

| | |
|---------------------------------|----------------|
| | заочная |
| Общая трудоемкость, з.е. | 4 |
| Часов по учебному плану | 144 |
| в том числе | |

| | |
|---|----------------------------|
| аудиторные занятия (контактная работа): | |
| - занятия лекционного типа | 6 |
| - занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы) | 14 |
| - КСР | 2 |
| самостоятельная работа | 113 |
| Промежуточная аттестация | 9 Экзамен |

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

| Наименование разделов и тем дисциплины | Всего (часы) | в том числе | | | |
|---|-----------------|---|---|-------------|--|
| | | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них | | | Самостоятельная работа обучающегося, часы |
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора- торные работы), часы | Всего | |
| | з ф о | з ф о | з ф о | з ф о | з ф о |
| Тема 1 Общая концепция стратегического анализа и его роль организации | 14 | 1 | 1 | 2 | 12 |
| Направления и объекты стратегического анализа | 14 | 1 | 1 | 2 | 12 |
| Методы и модели стратегического анализа. | 14 | 1 | 1 | 2 | 12 |
| Последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа состояния организации | 14 | | 2 | 2 | 12 |
| Алгоритмы проведения СА | 15 | 1 | 2 | 3 | 12 |
| Стратегический анализ жизненного цикла и привлекательности отрасли (матрица ADL) | 14 | | 2 | 2 | 12 |
| Стратегический анализ конкурентоспособности компании | 14 | 1 | 1 | 2 | 12 |
| Типология стратегий в организации | 14 | | 2 | 2 | 12 |
| Применение методов стратегического анализа при формировании в компании системы сбалансированных показателей (BSC) | 13 | 1 | | 1 | 12 |
| Дальнейшие перспективы развития СА | 7 | | 2 | 2 | 5 |
| Аттестация | 9 | | | | |
| КСР | 2 | | | | 2 |
| Итого | 144 | 6 | 14 | 22 | 113 |

Содержание разделов и тем дисциплины

1. Современная концепция стратегического анализа. Место стратегического анализа в системе управления организацией. Эволюция методов стратегического анализа. Этапы и инструментарий стратегического анализа
2. Определение уровня конкурентоспособности компании. Выявление причин проблем, с которыми

столкнулась компания. Проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании.

Описание структуры организации и пути ее преобразования. Определение макроэкономических тенденций на рынке и их влияние на будущее компании.

Расчёт условий и предпосылок для роста компании. Выработка линии защиты от конкурентов.

3. Методы анализа внешней среды предприятия; методы анализа внутренней среды предприятия; портфельные методы анализа; комплексные методы анализа.

4. Анализ миссии и цели, анализ внутренней среды, анализ внешней среды, анализ среды в целом

5. Определение стратегического потенциала предприятия. Анализ внутренней среды.

Определение стратегического климата. Анализ внешней среды

Определение стратегической позиции предприятия на рынке. Выбор направления стратегии

Определение ключевых факторов внешней и внутренней среды, оказывающих решающее влияние на предприятие

Разработка миссии и стратегических целей предприятия

Разработка вариантов стратегии, стратегических альтернатив

Выбор наиболее эффективных вариантов стратегии

Разработка способов реализации стратегии и достижения целей

Разработка сценариев развития ситуации на рынке

Принятие и утверждение полномасштабной стратегии

6. Стратегический анализ жизненного цикла. Пять категорий конкурентных позиций. Стадии развития отрасли

7. Конкуренция и конкурентоспособность: теоретические основы. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий. Апробация динамического метода оценки и анализа конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия: критический анализ теоретического базиса.

8. Стратегия предпринимательства; • стратегия динамичного роста; • стратегия прибыли; • стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям); • стратегия резкого изменения курса.

9. Swot – анализ компании, как обобщающий метод стратегического анализа. Идея сбалансированного управления компанией и система Balanced Scorecard.

10. Дальнейшего развития и совершенствования его методологии; • разработки методик прикладного стратегического анализа; • построения на их основе экономико-математических моделей;

• создания компьютерных программ, позволяющих использовать ПСА на практике в процессе управления организациями.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-1:

выполнение самостоятельной работы, включающее подготовку к обсуждению основных вопросов по разделу в рамках практических занятий на основе анализа научной литературы, проведение критического анализа литературы.

Студентам предлагается для прочтения корпус статей, сформированный из текстов различных авторов. Необходимо по прочтении каждого текста

1. Определить в рамках какого из научных направлений написана статья, определить какие из работ сделаны с опорой на теоретический и методический аппарат стратегического анализа, обосновать свое мнение
2. Среди статей по стратегическому анализу выявить на базе какого из теоретических подходов написана статья, выделить в тексте индикаторы и обосновать свое заключение
3. Проанализировать предлагаемую авторами модель и продемонстрировать на ней принципы

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

выполнение самостоятельной работы, включающее подготовку к обсуждению основных вопросов по разделу 3 в рамках практических занятий на основе анализа научной литературы, самостоятельную разработку стратегии и плана реализации управленческих решений.

На базе подготовленной матриц в SWOT-анализа разработать стратегию, указав:

- Элементы направленные на усиление и использования возможностей
- Элементы, учитывающую слабости и риски
- Предложить план реализации мероприятий
- Предложить критерии оценки реализации запланированных управленческих решений ((BSC)
- Оформить выполненные задания в письменном виде и сдать работу на проверку

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

выполнение самостоятельной работы, включающее подготовку к обсуждению основных вопросов по разделу в рамках практических занятий на основе анализа научной литературы, проведение самостоятельного стратегического анализа факторов наиболее значимых для развития отрасли (на выбор образования, социальных услуг или консалтинга)

- Определить объект исследования на основе проведения кабинетного анализа интернет-сайтов (это может быть конкретная организация или отрасль в целом)
- Разработать рабочую гипотезу о влиянии внешних и внутренних факторов на выбранный объект анализа.
- Собрать и систематизировать информацию о состоянии объекта анализа на основе интернет-поиска в открытых источниках
- Провести SWOT-анализ
- Оформить выполненные задания в письменном виде и сдать работу на проверку

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

| Оценка | Критерии оценивания |
|------------|--|
| зачтено | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже "удовлетворительно" |
| не зачтено | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно» или "плохо" |

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

| Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций) | плохо | неудовлетворительно | удовлетворительно | хорошо | очень хорошо | отлично | превосходно |
|--|---|--|--|---|---|---|--|
| | не зачтено | | | зачтено | | | |
| <u>Знания</u> | Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа | Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки | Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет. | Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки. |
| <u>Умения</u> | Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа | При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки | Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов |
| <u>Навыки</u> | Отсутствие базовых навыков. Невозможность | При решении стандартных задач не продемонстрир | Имеется минимальный набор навыков | Продemonстрированы базовые навыки при | Продemonстрированы базовые навыки при | Продemonстрированы навыки при | Продemonстрирован творческий подход к |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|-----------------------------|
| | оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа | ованы базовые навыки. Имели место грубые ошибки | для решения стандартных задач с некоторым и недочетами | решении стандартных задач с некоторым и недочетами | решении стандартных задач без ошибок и недочетов | решении нестандартных задач без ошибок и недочетов | решению нестандартных задач |
|--|--|---|--|--|--|--|-----------------------------|

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

| Оценка | | Уровень подготовки |
|------------|---------------------|--|
| зачтено | превосходно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой |
| | отлично | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично». |
| | очень хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо» |
| | хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо». |
| | удовлетворительно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно» |
| не зачтено | неудовлетворительно | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно». |
| | плохо | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо» |

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-1

| |
|---|
| Опишите общую концепцию стратегического анализа |
| Какую роль играет стратегический анализ в бизнес-организациях, в органах власти, в НКО? |
| Приведите примеры объектов стратегического анализа |
| Охарактеризуйте основные модели СА и приведите примеры их использования |
| Опишите последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа состояния организации |

| |
|--|
| Приведите примеры использования СА для изучения внутренней среды компании |
| Приведите примеры типологии стратегий и компаний их, использующих |
| Каким образом СА может быть использован для формирования в компании системы сбалансированных показателей (BSC) |

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

| |
|---|
| Укажите основные направления стратегического анализа |
| Опишите основные методы СА и приведите примеры их использования |
| Приведите примеры использования СА для изучения внешней среды компании |
| Продемонстрируйте как СА может использоваться для изучения конкурентоспособности компании |

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

| |
|--|
| Дайте определение стратегического анализа и его отличия от других форм анализа |
| Опишите использование СА для исследования жизненного цикла и привлекательности отрасли (матрица ADL) и приведите примеры |
| Каким образом СА обеспечивает принятие управленческих решений, приведите примеры |
| Опишите общую концепцию стратегического анализа |
| Какую роль играет стратегический анализ в бизнес-организациях, в органах власти, в НКО? |
| Приведите примеры объектов стратегического анализа |
| Охарактеризуйте основные модели СА и приведите примеры их использования |
| Опишите последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа состояния организации |
| Приведите примеры использования СА для изучения внутренней среды компании |
| Приведите примеры типологии стратегий и компаний их, использующих |
| Каким образом СА может быть использован для формирования в компании системы сбалансированных показателей (BSC) |

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

| Оценка | Критерии оценивания |
|---------------------|---|
| превосходно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой |
| отлично | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично» |
| очень хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо» |
| хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо» |
| удовлетворительно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно» |
| неудовлетворительно | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо» |
| плохо | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо» |

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Грант Роберт. Современный стратегический анализ = Contemporary strategy analysis : учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2011. - 560 с. : ил. - (Классика MBA). - На тит. л. и обл.: IMISP. - ISBN 978-5-4237-0219-9 : 320.00., 1 экз.

Дополнительная литература:

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. - 12-е изд. - М. : Вильямс, 2007. - 928 с. - (Библиотека Strategica). - ISBN 978-5-8459-0407-2 : 487.00., 5 экз.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Не используется

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, специализированным оборудованием: проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Теодорович Михаил Леонидович, доктор социологических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Теодорович Михаил Леонидович, доктор социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.