

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Лельчицкий Игорь Давыдович  
Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности  
Дата подписания: 09.07.2026 11:11:45  
Уникальный программный ключ:  
aa5b5ee17d97a2e4d84e98e995320af04f047ce2

УП: 38.03.05 Бизнес-  
информатика ОЗФО  
2025.plx

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФГБОУ ВО «ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Утверждаю  
Руководитель ООП  
Смирнова О.В.  
«20» мая 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

## Стратегический анализ в бизнесе

Закреплена за кафедрой:	<b>Экономической теории</b>
Направление подготовки:	<b>38.03.05 Бизнес-информатика</b>
Направленность (профиль):	<b>Бизнес-аналитика</b>
Квалификация:	<b>Бакалавр</b>
Форма обучения:	<b>очно-заочная</b>
Семестр:	<b>6</b>

Программу составил(и):

*канд. экон. наук, зав. кафедрой, Смирнова О.В.*

Тверь, 2026

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

### Цели освоения дисциплины (модуля):

Целью освоения дисциплины является: формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области стратегического анализа бизнеса для разработки рациональных управленческих решений, позволяющих решать и обосновывать профессиональные задачи.

### Задачи :

Задачами освоения дисциплины являются:

- получение и углубление знаний об общей структуре разработки стратегии организации;
- изучение методов стратегического анализа и развитие навыков их практического применения для разработки стратегии развития бизнеса в современной практике деятельности организаций;
- формирование навыков разработки стратегических альтернатив и принципов их оценки с использованием инструментария стратегического анализа;
- формирование навыков выработки рациональных управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов организации для достижения ей долгосрочных целей в конкурентной внешней среде
- использование полученных теоретических знаний в области стратегического анализа при осуществлении будущей профессиональной деятельности.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Цикл (раздел) ОП: Б1.О

### Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Дисциплина «Стратегический анализ в бизнесе» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины» учебного плана по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» профиль «Бизнес-аналитика».

В логическом и содержательно-методическом контексте дисциплина «Стратегический анализ в бизнесе» взаимосвязана со следующими дисциплинами учебного плана и опирается на сформированные по ним компетенции:

Современные коммуникации в экономике и управлении  
Системный анализ в экономике  
Информационные технологии и системы в экономике  
Менеджмент

**Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:**

Бизнес-анализ в маркетинговой деятельности  
Бизнес-планирование  
Аналитика инвестиционных процессов  
Технологическая (проектно-технологическая) практика  
Аналитическая практика  
Преддипломная практика  
и выполнения ВКР.

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>Общая трудоемкость</b>	3 ЗЕТ
Часов по учебному плану	108
<b>в том числе:</b>	
самостоятельная работа	92

#### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ОПК-1.1: Осуществляет сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия

УК-1.4: При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения

УК-1.5: Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки

УК-2.1: Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними

#### 5. ВИДЫ КОНТРОЛЯ

Виды контроля в семестрах:	
зачеты	6

#### 6. ЯЗЫК ПРЕПОДАВАНИЯ

Язык преподавания: русский.

#### 7. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№	Наименование разделов и тем	Вид занятия	Сем.	Часов	Примечание
	Раздел 1. Теория и практика стратегического анализа				
1.1	Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием	Лек	6	2	
1.2	Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием	Пр	6	2	
1.3	Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием	Ср	6	20	
1.4	Тема 2. Инструментарий стратегического анализа	Лек	6	2	
1.5	Тема 2. Инструментарий стратегического анализа	Пр	6	2	
1.6	Тема 2. Инструментарий стратегического анализа	Ср	6	24	
1.7	Тема 3. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	Лек	6	2	
1.8	Тема 3. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	Пр	6	2	
1.9	Тема 3. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии	Ср	6	28	
1.10	Тема 4. Оценка инновационного потенциала организации как инструмент стратегического анализа	Лек	6	2	

1.11	Тема 4. Оценка инновационного потенциала организации как инструмент стратегического анализа	Пр	6	2	
1.12	Тема 4. Оценка инновационного потенциала организации как инструмент стратегического анализа	Ср	6	20	

### **Список образовательных технологий**

1	Проектная технология
2	Игровые технологии
3	Дискуссионные технологии (форум, симпозиум, дебаты, аквариумная дискуссия, панельная дискуссия, круглый стол, фасилитированная и т.д.)
4	Информационные (цифровые) технологии
5	Метод case-study
6	Лекция проблемная, с применением ДОТ
7	Лекция традиционная, с применением ДОТ
8	Решение ситуационных задач
9	Аналитическое задание

## **8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **8.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации**

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, тематика аналитических и письменных заданий, типовые case-study, типовые тесты, ситуационные задачи и др.

Контрольные вопросы:

1. Назовите цели и задачи стратегического анализа в бизнесе и проиллюстрируйте их примерами.
2. Дайте пояснения содержания процессов генерации альтернатив стратегического выбора.
3. В чем состоит основа базовых стратегий развития по М. Портеру?
4. Опишите основные типы эталонных стратегий. Назовите ситуации, в которых применяются эталонные стратегии.
5. Назовите основные цели разработки сценариев и опишите специфику разработки сценариев.
6. Опишите процедуры PEST-, SWOT-, SNW-анализа.
7. Раскройте понятие и особенности применения отраслевого анализа.
8. В чем заключается анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
9. Каким образом осуществляется перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей?
10. Назовите особенности бизнес-процессов.

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:

- Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, ответ четко

структурирован, изложен с использованием современной терминологии и практики применения в организации, представлено грамотное обоснование – 5 баллов.

- Ответ на поставленный вопрос в целом структурирован, изложен и обоснован с использованием современной терминологии и практики применения в организации, по некоторым пунктам ответа имеются недочеты – 4 балла.

- Ответ на поставленный вопрос представлен частично, с опорой на некоторые термины и теоретические положения и практику применения в организации, отдельные аспекты обоснованы частично или имеются ошибки в структуре или логике изложения – 3 балла.

- Ответ на поставленный вопрос содержит ошибки в структуре и логике изложения материала, терминология и практика применения в организации изложена фрагментарно, отдельные аспекты не обоснованы – 2 балла.

- Ответ не соответствует условиям задания, не связан с раскрываемой темой, ответ не обоснован, приведённые факты не соответствуют обосновываемому выводу или имеются существенные ошибки – 0 баллов.

Тематика электронных презентаций:

1. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.

2. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.

3. Цели и основные этапы портфельного анализа. 13. Матрица Бостонской консультационной группы. Матрица McKincey-General Electric. Матрица фирмы Arthur D.Littel (ADL/LC).

4. Модель PIMS и ее применение в стратегическом анализе.

5. Применение портфельных моделей для анализа и выбора стратегии организации.

6. Особенности стратегического анализа стадий эволюции рынка товаров (матрица Хофера).

7. Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Портеру».

8. Современные методы анализа макросреды бизнеса.

9. Продуктовый анализ предприятия на основе проведения ABC-анализа.

10. Продуктовый анализ предприятия на основе проведения XYZ-анализа.

11. Бенчмаркинг как современный метод анализа конкурентоспособности организации.

12. Методы изучения потребителя и его покупательских предпочтений в системе стратегического анализа.

13. Применение VRIO-анализа.

14. Цели и методы стратегического управления рисками.

\* обучающимися могут быть предложены другие темы докладов по согласованию с преподавателем

Шкала оценки презентаций:

- Тема раскрыта полностью, с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация полностью соответствует требованиям – 5 баллов.

- Тема раскрыта в основном, с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация в основном соответствует требованиям, имеются незначительные недочеты – 4 балла.

- Тема раскрыта частично, с опорой на некоторые соответствующие понятия и теоретические положения, презентация соответствует требованиям частично, имеются недочеты – 3 балла.

- Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой, имеются ошибки в структуре или логике изложения материала, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 2 балла.

- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа не связано с раскрываемой темой, имеются

значительные недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

Типовые кейсы

Кейс 1

В представленной таблице приведены основные теории стратегического анализа.

Задания:

1. Выполните научный обзор теорий бюджетирования, стратегического планирования (программирования), долгосрочного экстраполяционного планирования, стратегического менеджмента, заполнив таблицу.

2. Приведите практические примеры применения данных теорий в деятельности государств или корпораций.

Теория

Вклад теории –

основные представители, идеи, положения

Бюджетирование

Стратегическое планирование (программирование)

Долгосрочное экстраполяционное планирование

Стратегический менеджмент

Шкала оценки выполнения кейса 1:

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован (названы основные представители теорий, правильно приведены их теоретические положения, приведены корректные практические примеры) – 5 баллов.

- Ответ в целом соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются недочеты (названы основные представители теорий, в основном правильно / с небольшими недочетами приведены их теоретические положения, в целом приведены корректные практические примеры) – 4 балла.

- Ответ частично соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются ошибки в структуре или логике изложения, в приведенных практических примерах – 3 балла.

- Ответ на поставленный вопрос содержит значительные ошибки в структуре и логике изложения материала, теоретические положения и практические примеры изложены фрагментарно, отдельные аспекты не обоснованы – 2 балла.

- Ответ не соответствует условиям задания, не связан с раскрываемой темой, не обоснован, приведённые примеры не соответствуют условиям задания или имеются существенные ошибки – 0 баллов.

Кейс 2

Анализ макросреды компании МТС

Рассмотрим особенности влияния факторов внешней макросреды на деятельность компании МТС.

Политические факторы. Строительство новых дорог, автотрасс, развязок позволяет устанавливать базовые станции МТС на ключевых федеральных трассах.

Компания МТС имеет лицензии на оказание услуг фиксированной связи во всех субъектах федерации. Компания имеет свой узнаваемый логотип, что значительно повышает ее конкурентоспособность. На современном этапе развития рынок сотовой связи находится в благоприятном состоянии.

Экономические факторы. Увеличение платежеспособности МТС повлияло на погашение задолженности инвесторам, повышение коэффициента использования производственных мощностей и уровня продаваемых услуг клиентам. Компании удалось открыть более 300 комплексных центров обслуживания и более 27 000 дилерских точек подключения клиентов к сети. Результаты опросов свидетельствуют о том, что в восприятии покупателей цены на продукты питания и товары повседневного спроса выросли. Наблюдается увеличение курса доллара и отсутствие стабилизации.

Социальные факторы. Наблюдается тенденция привлечения молодых специалистов, владеющих новыми технологиями. Отмечается недостаточно высокий уровень оплаты и высокая производительность труда на рынке сотовой связи. Высокий уровень

организационной культуры российских организаций на современном этапе находится на стадии формирования. Средний уровень трудовой дисциплины. Наблюдается тенденция роста желания граждан получить высшее образование. Недостаточно благоприятные экономические условия, позволяющие гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления.

Технологические факторы. Внедрение инновационных технологий производства и использование эффективной техники. Инвестиционные вложения в обновление предоставляемых услуг, повышение качества связи и модернизацию оборудования.

Задания:

1. Проанализируйте политические, экономические, социальные, технологические факторы внешней среды компании МТС.
2. Используя технологию STEP-анализа, проведите проанализируйте факторы внешней макросреды компании МТС по форме, представленной в таблице ниже.
3. Сделайте выводы по результатам анализа.

Шкала оценки выполнения кейса 2:

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован (проанализированы все факторы макросреды, правильно использован инструментарий STEP-анализа, сделан обоснованный вывод с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения) – 5 баллов.
- Ответ в основном соответствует условиям задания и обоснован (проанализированы все факторы макросреды, в целом правильно использован инструментарий STEP-анализа, сделан в целом обоснованный вывод с незначительными недочетами с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения) – 4 балла.
- Ответ частично соответствует условиям задания и обоснован (проанализированы некоторые факторы макросреды, инструментарий STEP-анализа использован с недочетами, отдельные аспекты не обоснованы / обоснованы с ошибками, вывод сделан с опорой на некоторые соответствующие понятия и теоретические положения) – 3 балла.
- Ответ непосредственно слабо связан с условиями задания, имеются значительные ошибки в структуре или логике изложения материала, инструментарий STEP-анализа использован с существенными ошибками – 2 балла.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа не связано с условиями задания – 0 баллов.

Типовые задания к письменной работе

Задание: Охарактеризуйте метод SWOT-анализа, область его применения, преимущества и недостатки. Проиллюстрируйте примерами формулировку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на примере условной организации.

Шкала оценки письменного задания:

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован (правильно охарактеризован метод SWOT-анализа, область его применения, преимущества и недостатки, приведены корректные примеры формулировок) – 5 баллов.
- Ответ в основном соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются недочеты (в целом правильно охарактеризован метод SWOT-анализа, область его применения, преимущества и недостатки, приведены в целом корректные примеры формулировок, имеются недочеты в изложении) – 4 балла.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы / обоснованы с ошибками (метод SWOT-анализа область его применения, преимущества и недостатки охарактеризованы частично, приведены частично корректные примеры формулировок, имеются ошибки в изложении) – 3 балла.
- Ответ непосредственно слабо связан с условиями задания, имеются значительные ошибки в структуре, логике изложения материала (метод SWOT-анализа, область его применения, преимущества и недостатки охарактеризован со значительными ошибками, приведены некорректные примеры формулировок) – 2 балла.
- Допущены фактические, логические ошибки, свидетельствующие о

непонимании темы, содержание ответа не связано с условиями задания – 0 баллов – 0 баллов.

#### Типовые ситуационные задачи

Данные, полученные фирмой в результате проведенного анализа рынка, показали, что на рынке конкурируют 10 фирм, доля каждой фирмы в общем объеме рынка представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Доля фирм в объеме объема рынка

Фирма	Доля рынка фирмы, %
1	18
2	14
3	10
4	9
5	9
6	9
7	8
8	8
9	8
10	7

Задания: 1) проведите критериальный анализ ситуации и определите индекс концентрации для крупных фирм и охарактеризуйте степень концентрации; 2) проведите критериальный анализ ситуации и определите индекс Линда для крупных организаций и охарактеризуйте степень концентрации; 3) на основании полученных данных, определите, возможно ли получить разрешение государственных органов на слияние первой, второй и третьей фирм? Разрешение на объединение выдается, если индекс Линда не превышает 200%.

#### Шкала оценки ситуационных задач:

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.
- Ответ в основном соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются недочеты – 4 балла.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы / обоснованы с ошибками – 3 балла.
- Ответ непосредственно слабо связан с условиями задания, имеются значительные ошибки в структуре, логике изложения материала, арифметических расчетах – 2 балла.
- Допущены фактические, логические, арифметические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа не связано с условиями задания – 0 баллов.

#### Пример типовых тестов

1. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем и возможностей – это:

- а) SWOT-анализ;
- б) STEP-анализ;
- в) управленческий анализ;
- г) VRIO-анализ.

2. Что подразумевает STEP-анализ:

- а) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных воздействовать на деятельность фирмы;
- б) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;
- в) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы;
- г) выявление возможностей и угроз деятельности фирмы.

3. Что такое функциональный бенчмаркинг?

- а) процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами;
- б) процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами;
- в) проведение независимой экспертной оценки работы фирмы;
- г) маркетинговое исследование рынка.

4. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении

стратегического анализа относится:

- а) нестабильность конкуренции в отрасли;
- б) нестабильность спроса;
- в) потенциальный размер рынка;
- г) политические факторы.

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

- а) удовлетворение особых нужд сегмента;
- б) качественный базовый продукт;
- в) гармоничная номенклатура;
- г) глубина товарного ассортимента.

6. 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.

7. Как называется стратегия в отношении финансов по отдельному виду деятельности

компании:

- а) корпоративная;
- б) функциональная;
- в) операционная;
- г) интегрированная.

8. Метод анализа «поля сил» позволяет выявить:

- а) силы поддерживающие изменения;
- б) силы, противодействующие изменениям;
- в) силы конкуренции;
- г) сильные стороны организации.

9. Цель ситуационного анализа:

- а) поиск оптимального решения закупки сырья;
- б) выработка стратегических альтернатив;
- в) оценка оперативной ситуации разных организаций;
- г) оценка стратегической ситуации для конкретной организации в конкретном окружении.

10. Стратегия Hofer-Schendel, ориентированная на поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках – это:

- а) стратегия роста;
- б) стратегия прибыли;
- в) стратегия увеличения доли на рынке;
- г) стратегия раскрутки;
- д) стратегия сокращения активов.

Шкала оценки тестов:

- 85% правильных ответов – 5 баллов.
- 75 % правильных ответов – 4 балла.
- 65 % правильных ответов – 3 балла.
- 55 % правильных ответов – 2 балла.
- менее 50 % правильных ответов – 0 баллов.

## **8.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации:

1. Планируемый образовательный результат по УК-1 – Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

УК-1.4 – При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения;

УК-1.5– Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной

задачи, оценивая их достоинства и недостатки.

2. Планируемый образовательный результат по УК-2 – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений:

УК-2.1 – Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними.

3. Планируемый образовательный результат по ОПК-1 – Способен проводить моделирование, анализ и совершенствование бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия в интересах достижения его стратегических целей с использованием современных методов и программного инструментария:

ОПК-1.1 – Осуществляет сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия.

Пример типового комплексного задания для проведения промежуточной аттестации  
Структура комплексного задания:

Задание 1 – теоретико-практическое: обоснование ответа на поставленные вопросы с приведением практических примеров.

Задание 2 – кейс.

Примерные вопросы теоретико-практической направленности:

1. Охарактеризуйте сущность и содержание понятия «современный стратегический анализ». Каковы основные сферы его применения?

2. Назовите и охарактеризуйте основные направления изучения стратегического анализа бизнеса.

3. Назовите цели, задачи, типология и принципы стратегического анализа, приведя соответствующие практические примеры.

4. Опишите основные этапы развития стратегического анализа. Приведите примеры отечественного опыта стратегического управления и анализа.

5. SWOT-анализ: сущность, задачи, методика применения. Сильные и слабые стороны метода.

6. Проиллюстрируйте примерами роль анализа в формулировании стратегии и системе контроля ее реализации.

7. Охарактеризуйте этапы и инструментарий стратегического анализа конкурентов.

8. Раскройте анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Опишите модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.

9. Охарактеризуйте развитие модели «пяти сил конкуренции» и сеть ценности Бранденбурга и Нейлбаффа.

10. Дайте характеристику основным методам стратегического анализа потребителей.

11. Опишите методы анализа внешней среды и дайте им характеристику.

12. Охарактеризуйте методы анализа внутренней среды.

13. Дайте характеристику методам портфельного анализа.

14. Дайте характеристику типам факторного анализа и опишите его процедуры.

15. Классификация бизнес-процессов. Структура цепочки создания ценности М.

Портера

16. Охарактеризуйте информационную базу для проведения стратегического анализа. Дайте характеристику внешних и внутренних источников информации.

17. Проведите обзор методов сбора информации, используемых при проведении стратегического анализа.

18. Назовите классификационные признаки стратегий. Охарактеризуйте существующие подходы к общим факторам успешных стратегий.

Типовые кейсы

Кейс 1

ООО «XXX» работает в городе N с населением более 500 тыс. человек и занимается реализацией спортивной одежды популярных брендов. Количество фирм, реализующих аналогичную продукцию в городе – более 15. Число потребителей спортивной одежды составляет 7 тыс. чел., из них 75% являются постоянными клиентами ООО «XXX». Потенциальная емкость рынка спортивной одежды – 385 млн руб. Постоянный клиент в год приобретает спортивную одежду на сумму 35 тыс. руб., а «случайный» клиент, имеющий некоторые претензии к продукции компании, приобретает ее на сумму 15 тыс. руб.

Задания.

2.1. К какому типу рынка относится рынок спортивной одежды в городе N? На основании каких критериев сделан данный вывод? (УК-1.4).

2.2. Используя метод GAP-анализа, определите стратегические разрывы ООО «XXX» (ОПК-1.1).

2.3. Какие цели может поставить себе ООО «XXX» на основе полученных результатов? (УК-2.1).

2.4. Рассчитайте возможности увеличения объемов продажи спортивной одежды на основе полученных результатов для устранения выявленных разрывов. Предложите возможные альтернативные управленческие решения по увеличению объемов продаж и прибыли фирмы (УК-1.5).

2.5. Представьте социально-экономическое обоснование разработанных рекомендаций, учитывая возможные экономические, финансовые и др. ограничения (УК-1.5).

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации (по очной форме обучения)

Задание 1

ОПК-1.1. Осуществляет сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия.

- в представленном ответе в полном объеме продемонстрирована способность осуществлять сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия – владение компетенцией в полном объеме – зачтено;

- в представленном ответе способность осуществлять сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия, не продемонстрирована – компетенцией не овладел – не зачтено.

Задание 2.1

УК-1.4 – При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения;

- в представленном ответе в полном объеме продемонстрирована способность отличать при обработке информации факты от мнений, интерпретаций, оценок, формировать собственные мнения и суждения, аргументировать свои выводы и точку зрения – владение компетенцией в полном объеме – зачтено;

- в представленном ответе способность отличать при обработке информации факты от мнений, интерпретаций, оценок, формировать собственные мнения и суждения, аргументировать свои выводы и точку зрения, не продемонстрирована – компетенцией не овладел – не зачтено.

Задание 2.2

ОПК-1.1 – Осуществляет сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия.

- в представленном ответе в полном объеме продемонстрирована способность осуществлять сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и

совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия – владение компетенцией в полном объеме – зачтено;

- в представленном ответе способность осуществлять сбор, обработку, анализ и представление информации для моделирования и совершенствования бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия, не продемонстрирована – компетенцией не овладел – не зачтено.

#### Задание 2.3

УК-2.1. Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними

- в представленном ответе в полном объеме продемонстрирована способность определять круг задач в рамках поставленной цели и связи между ними – владение компетенцией в полном объеме – зачтено;
- в представленном ответе способность определять круг задач в рамках поставленной цели и связи между ними, не продемонстрирована – компетенцией не овладел – не зачтено.

#### Задание 2.4,

задание 2.5 УК-1.5 – Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки

- в представленном ответе в полном объеме продемонстрирована способность рассматривать и предлагать возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки – владение компетенцией в полном объеме – зачтено;
- в представленном ответе способность рассматривать и предлагать возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки, не продемонстрирована – компетенцией не овладел – не зачтено.

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

### 8.3. Требования к рейтинг-контролю

## 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Рекомендуемая литература

#### Основная

Шифр	Литература
Л.1.1	Казакова, Современный стратегический анализ, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-17949-1, URL: <a href="https://urait.ru/bcode/536176">https://urait.ru/bcode/536176</a>
Л.1.2	Отварухина, Веснин, Современный стратегический анализ, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-14975-3, URL: <a href="https://urait.ru/bcode/536122">https://urait.ru/bcode/536122</a>

#### Дополнительная

Шифр	Литература
Л.2.1	Маевская, Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций, Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023, ISBN: 978-5-16-009615-5, URL: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=419291">https://znanium.com/catalog/document?id=419291</a>

Л.2.2	Сурат, Санталова, Соклакова, Ермилина, Жанибекова, Лебедева, Стратегический анализ деятельности организации, Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022, ISBN: 978-5-394-04923-1, URL: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=421747">https://znanium.com/catalog/document?id=421747</a>
Л.2.3	Фролов, Серышев, Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-09015-4, URL: <a href="https://urait.ru/bcode/538640">https://urait.ru/bcode/538640</a>
Л.2.4	Бороненкова, Чепулянис, Стратегический учет и анализ, Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023, ISBN: 978-5-16-017313-9, URL: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=419467">https://znanium.com/catalog/document?id=419467</a>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Официальный интернет-портал правовой информации : <a href="http://pravo.gov.ru/">http://pravo.gov.ru/</a>
Э2	Сводные каталоги фондов российских библиотек АРБИКОН, МАРС : <a href="https://mars.arbicon.ru/index.php">https://mars.arbicon.ru/index.php</a> , <a href="http://corbis.tverlib.ru/catalog/">http://corbis.tverlib.ru/catalog/</a>
Э3	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»: <a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>

### Перечень программного обеспечения

1	Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows
2	Adobe Acrobat Reader
3	Google Chrome
4	OpenOffice
5	Mozilla Firefox
6	Audit XP
7	Project Expert 7 Tutorial
8	Audit Expert 7 Tutorial
9	Prime Expert 7 Tutorial
10	AnyLogic PLE
11	iTALC
12	Многофункциональный редактор ONLYOFFICE
13	ОС Linux Ubuntu

### Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1	ИПС «Законодательство России»
2	Polpred.com (обзор СМИ)
3	Ресурсы издательства Springer Nature
4	БД Web of Science
5	БД Scopus
6	Репозиторий ТвГУ
7	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы)
8	ЭБС ТвГУ
9	ЭБС BOOK.ru
10	ЭБС «Лань»

11	ЭБС IPRbooks
12	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
13	ЭБС «ЮРАИТ»
14	ЭБС «ZNANIUM.COM»
15	СПС "КонсультантПлюс"
16	СПС "ГАРАНТ"

## 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Аудит-я	Оборудование
7-318	комплект учебной мебели, переносной ноутбук, доска
7-105	комплект учебной мебели, компьютеры, доска

## 11. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- рекомендации по решению ситуационных задач;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации и др.

Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям

Методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов;
- решение ситуационных задач и др.

Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Приступая к выполнению кейсовых заданий, следует, прежде всего, проработать теоретический материал, разобраться в понятийном аппарате соответствующей темы (взаимосвязанных тем), изучаемых экономических и управленческих процессах, нюансах для полного понимания проблемы.

При решении заданий необходимо обозначить основной (ключевой) вопрос, содержащийся в задании, пытаясь определить, к какому аспекту изучаемой темы он относится.

Далее следует сопоставить полученные теоретические представления с условиями

задания по принципу «совпадает – не совпадает». Найденные «несовпадения» и будут представлять проблемы, разрешение которых позволит выполнить задание. Далее необходимо выстроить собственное обоснованное решение, опираясь имеющиеся знания, материалы и другие информационные источники. При работе с заданием надо постараться найти как можно больше альтернативных вариантов решения для исследуемой ситуации, учитывая существующие ограничения и возможные последствия (риски) каждого из вариантов решения.

#### Методические рекомендации по решению ситуационных задач

При решении практических задач следует соблюдать определённые правила: прежде чем приступить к выполнению задачи, разберитесь в теоретических аспектах данного вопроса, в понятийном аппарате соответствующей темы (взаимосвязанных тем). Задачи по стратегическому анализу базируются на знании категорий, причинно-следственных, функциональных связей. Большинство экономических процессов выражается с помощью функций и графически, поэтому многие задачи требуют наглядного представления в виде графиков, математических формул, уравнений, которые даются в теории вопроса. Поэтому решение некоторых задач требует также знания этих выражений экономических зависимостей.

Математический аппарат является необходимым, однако, не стоит забывать, что в задачах следует отразить и экономический смысл полученных результатов.

Несмотря на то, что задания и задачи всегда имеют один четко определенный ответ, необходимо понимать, что этот ответ справедлив только в рамках одной из рассматриваемых теоретических моделей, и могут существовать альтернативные концепции. Более того, в зависимости от конкретных допущений, уточнений, вносимых в условия тестов, задач и задания, выводы и решения могут быть многовариантными. И если обучающийся сумеет обосновать свою точку зрения, то и такой ответ следует считать правильным. Поэтому решение может быть не всегда однозначным.

#### Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподаватель должен:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

#### Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса):

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов;
- выполнение электронных презентаций и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить научные статьи, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

Вопросы для самоподготовки (к зачету):

1. Сущность, предмет, цели и задачи стратегического анализа.
2. Методологические основы стратегического анализа.
3. Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического анализа.

Принципы и этапы стратегического анализа.

4. Сущность понятия «стратегия». Рекомендации по выбору эффективной стратегии.

5. Основные этапы процесса разработки стратегии.
6. Стратегическое видение и миссия организации.
7. Стратегические цели организации. SMART-критерии.
8. Портфельная стратегия. Пути образования и типы портфелей.
9. Деловая и функциональная стратегии. Типы функциональных стратегий.
10. Базовые (эталонные) стратегии роста организации: основные типы и их инновационная составляющая.

11. Стратегии интенсивного роста и их основные виды.

12. Стратегии интеграционного роста. Сущность вертикальной и горизонтальной интеграции, их достоинства и недостатки.

13. Стратегии диверсификационного роста и их основные виды.

14. Стратегии сокращения и их основные виды.

15. Матрица И. Ансоффа.

16. Матрица Томпсона-Стрикленда.

17. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации.

18. Конкурентные стратегии: основные виды и особенности.

19. Стратегический анализ макросреды организации. Техника PESTplus-анализа: политический, экономический, социальный, технологический факторы и их компоненты.

20. Основные составляющие анализа микросреды организации. Факторы составляющей «Общий анализ отрасли». Специальные и универсальные техники, применяемые для анализа составляющей «Общий анализ отрасли».

21. Факторы составляющей «Анализ конечных потребителей». Техники, применяемые для анализа данной составляющей.

22. Факторы составляющей «Анализ конкурентной ситуации». Техники, применяемые для анализа данной составляющей. Пять конкурентных сил (по М. Портеру).

23. Составляющие анализа внутренней среды организации. Факторы составляющей «Общее описание бизнеса». Техники, применяемые для анализа составляющей «Общее описание бизнеса».

24. Цепочка создания потребительской ценности организации (по М. Портеру).

25. Ревизия типичных для организации процессов: управление финансами. Техники, применяемые для анализа.

26. Ревизия типичных для организации процессов: производство. Техники, применяемые для анализа.

27. Ревизия типичных для организации процессов: маркетинг и продажи.

Техники, применяемые для их анализа.

28. Ревизия типичных для организации процессов: управление персоналом.

Техники, применяемые для анализа.

29. Ревизия типичных для организации процессов: информационные технологии.

Техники, применяемые для анализа.

30. Ревизия типичных для организации процессов: инновационная деятельность.

Техники, применяемые для анализа.

31. Факторы составляющей «Оценка текущей стратегии». Техники, применяемые для анализа данной составляющей.

32. Стратегический SWOT-анализ: сущность и содержание. Составляющие «Сильных и слабых сторон».

33. Стратегический SWOT-анализ: сущность и содержание. Составляющие «Возможности и угрозы внешней среды».

34. Методика выполнения SWOT-анализа.

35. SNW-анализ и методика его выполнения.

36. Основные понятия для проведения портфельного анализа.

37. Метод портфельного анализа. Особенности корпоративной стратегии диверсифицированной компании.

38. Модели портфельного анализа: матрица БКГ.

39. Модели портфельного анализа: матрица «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси».

40. Модели портфельного анализа: матрица ADL-LC.

41. Метод «GAP - анализа».

42. Общая схема ситуационного анализа. Анализ стратегической позиции и сегментов рынка.

43. Общая схема ситуационного анализа. Матрица анализа конкурентов. Профиль конкурентной позиции организации. Метод перечня критериев.

44. Общая схема ситуационного анализа. Позиционный анализ.

45. Методика сценарного планирования.

46. Метод выбора базовых стратегий организации (метод стратегического куба).

Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада: определение целей; определение основной идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.

2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

Требования к мультимедийной презентации

Требования к структуре

- Количество слайдов адекватно количеству представленной информации;
- наличие титульного слайда;
- наличие слайда с использованными источниками.

Требования к содержанию

- Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов);
- содержание ценной, полной, понятной информации по теме;
- отсутствие грамматических ошибок и опечаток.

Требования к тексту

- Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений;
- выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.

Требования к шрифту

- Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для информации – не менее кегля 18;

- использование строчных букв.

Требования к средствам наглядности

- Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.);

- использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением;

- использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.

Требования к оформлению

- Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления;

- Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации;

- оправданное использование эффектов.