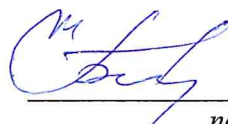


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Новосибирский национальный исследовательский
государственный университет» (Новосибирский государственный университет, НГУ)

Экономический факультет



подпись

Согласовано
Декан ЭФ
Богомолова Т.Ю.

«19» октября 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ (STRATEGIC ANALYSIS)

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Финансовый менеджмент (Financial Management),
Менеджмент нефтегазовой сферы (Oil and gas Management)

Форма обучения: очная

Разработчики:

к.т.н. Кузнецова С.А.

Фурсенко Н.О.

и.о. зав.кафедрой менеджмента
д.э.н. профессор Юсупова А.Т.

Новосибирск
2020

Содержание

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
2	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3	Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося	4
4	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	5
5	Перечень учебной литературы	7
6	Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся	7
7	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	7
8	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	8
9	Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	8
10	Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	9

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» имеет целью формирование у студентов системного представления о современном состоянии и тенденциях развития Теории стратегического управления фирмой (ТСУ), приобретение ими знаний и навыков в области формирования стратегии развития компании, а также осмысление возможностей, особенностей и ограничений практического применения основных концепций, методов и инструментов ТСУ в условиях современной России.

Основные задачи дисциплины:

- изучить различные точки зрения относительно развития Теории стратегического управления фирмой и новые подходы к стратегии бизнеса
- сформировать понимание сущности и особенностей ресурсной концепции стратегического менеджмента
- развить навыки проведения стратегического анализа и разработки стратегии компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс.

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
	знать	уметь	владеть
ОК-1 Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	Основные этапы эволюции теории стратегического управления фирмой; достоинства и ограничения базовых теоретических концепций	Выявлять и анализировать перспективные направления исследований в области стратегического менеджмента	Методологией и методикой проведения научных исследований в области стратегического менеджмента
ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Роли стратегических управляющих на различных этапах процесса стратегического управления	Управлять развитием организации в условиях турбулентной внешней среды и организовать непрерывность процесса стратегического управления	Навыками принятия решений в условиях неопределенности
ПК-2 Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Стратегические альтернативы развития современных компаний: возможности и стратегические риски	Объективно оценивать позицию компании в экономическом пространстве	Количественными и качественными методами стратегического анализа и оценки стратегических альтернатив

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
	знать	уметь	владеть
ПК-5 Владеть методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Особенности стратегического поведения глобальных игроков рынка и подходы к формированию глобальных стратегий компаний	Оценивать позицию компании в глобальной цепочке создания стоимости	Навыками идентификации глобальных трендов изменений в экономической, политической, социокультурной и технологической средах компании.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» преподается магистрантам 1-го года обучения (1-й семестр), является обязательной.

Дисциплины (практики), изучение которых необходимо для освоения дисциплины Современный стратегический анализ: Стратегический менеджмент, Финансовый менеджмент, Маркетинг, Теория отраслевых рынков (бакалавриат).

Дисциплины (практики), для изучения которых необходимо освоение дисциплины Современный стратегический анализ: Инновационный менеджмент, Международный менеджмент, Инвестиционный менеджмент, Прикладной анализ систем стратегического управления, Экономика предпринимательства, выполнение ВКР.

3. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося

Трудоемкость дисциплины – 4 з.е. (144 ч)

Форма промежуточной аттестации: экзамен

Вид деятельности	Семестр
	1
Контактная работа, часов, в том числе:	40
лекции	16
практические занятия	16
консультации в период занятий	2
контактная работа при аттестации	4
консультации перед экзаменом	2
Самостоятельная работа, часов, в том числе:	104
самостоятельная работа во время занятий	86
самостоятельная работа во время промежуточной аттестации	18
Всего, часов	144

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Содержание раздела	
1	<p>Эволюция развития Теории стратегического менеджмента. Эволюция взглядов на стратегию. Развитие теории стратегического управления. Стратегическое управление как процесс адаптации к внешней среде, как организационно-управленческая инновация. Значение стратегического управления для успеха организации. Парадоксы стратегического менеджмента. Новые взгляды на стратегии компаний. Необходимость стратегического мышления в экономике знаний.</p>
2	<p>Стратегический анализ внешней среды. Анализ как динамичная комбинация науки, искусства, интуиции, здравого смысла, информационных моделей. Плюрализм целей анализа. Структура стратегического анализа. Основная схема стратегического анализа. Масштаб и направления анализа.</p> <p>Установление индикаторов. Методы сбора конкурентной информации. Критерии качества информации. Пути решения проблемы неполноты данных. Проблемы и ловушки проведения анализа.</p> <p>Кастомизация знаний. Выбор аналитических методов. Рейтинговая система FAROUT.</p> <p>Роль внешнего анализа в процессе разработки стратегии. Стратегические факторы внешней среды: угрозы и возможности. Уровни внешней среды: макроокружение, внешняя среда на уровне групп влияния (микроокружение), отраслевые рынки.</p> <p>Ключевые сегменты макросреды (PEST). Процесс анализа макросреды: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка влияния. Стратегические неопределенности. Слабые сигналы и тренды. Сценарный анализ.</p> <p>Анализ микроокружения. Типы заинтересованных групп. Природа влияния групп: интересы и цели. Конфликт ожиданий стейкхолдеров. Проблема агентов. Воздействие на процесс стратегического изменения. Процесс анализа групп влияния. Управление отношениями.</p> <p>Основные аспекты отраслевого анализа. Отраслевая бизнес-система (цепочка создания стоимости) и модели бизнеса. Опытная кривая. Отраслевые сценарии.</p> <p>Конкурентный анализ: модель пяти факторов конкуренции М.Портера. Стратегические группы конкурентов. Сбор данных о конкурентах. Ключевые факторы успеха и конкурентные преимущества компаний. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений.</p>
3	<p>Ресурсы и организационные компетенции фирмы. Роль ресурсов и компетенций в формировании стратегии. Материальные и нематериальные ресурсы. Человеческий капитал. Компетенции компании: ключевые, поддерживающие, возникающие.</p> <p>Идентификация ключевых ресурсов и компетенций. Функциональный анализ. Цепочка ценностей Портера. Бенчмаркинг. Внутренний аудит.</p> <p>Управление развитием компетенций. Взгляд на компанию, основанный на знаниях.</p>
4	<p>Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей. Основные концепции эволюции отрасли. Модель жизненного цикла отрасли. Стратегии в развивающихся отраслях. Технологические отрасли и управление инновациями. Стратегии фирмы в зрелых отраслях и отраслях переживающих спад. Стратегии лидеров отрасли и фирм, находящихся на вторых ролях. Стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации (раздробленных отраслях). Стратегии в условиях глобализации.</p>
5	<p>Корпоративная стратегия. Стратегические альтернативы корпоративного роста. Фирмы, рынки и транзакционные издержки.</p> <p>Вертикальная интеграция. Альтернативы вертикальных отношений. Выгоды и издержки вертикальной интеграции.</p> <p>Диверсификация. Тенденции диверсификации в мировой экономике. Мотивы и риски диверсификации. Альтернативные направления и масштабы диверсификации. Диверсификация и специализация. Стратегический синергизм. Механизмы и организационные формы внешнего развития.</p>

	<p>Проблемы формирования стратегии. Творчество и аналитический инструментарий. Матрица ADL/LC. Матрица «товар/рынок» (И. Ансоффа). Схема Д. Абеля. Портфельные матрицы. Возможности и ограничения инструментария.</p> <p>Формирование стратегии с учетом фактора неопределенности. Стратегические установки и портфель действий. Созидательные стратегии и стратегии приспособления. Критерии оценки стратегических альтернатив.</p>
6	<p>Реализация стратегии. Организация стратегического планирования в компаниях. Лица, принимающие стратегические решения. Роли высшего менеджмента, совета директоров, аналитических подразделений. Стили управления и процесс принятия решений. Влияние человеческого фактора. Корпоративная политика и культура компании. Регламент стратегической работы. Стратегические сессии. Организационное и информационное обеспечение стратегического процесса. Факторы и барьеры осуществления стратегии. Интегрированная система внутрифирменного планирования. Реализация стратегии: текущие планы и программы. Управления проектами. Реализация стратегии: структура и система управления. Приведение организационной структуры в соответствии со стратегией. Стратегические изменения. Сопротивление организационным изменениям и его причины. Методы преодоления сопротивления изменениям. Стратегическое лидерство. Стратегический контроль. Система сбалансированных показателей.</p>

Лекции (16 ч)

Содержание практического занятия	Объем, час
Тема 1. Эволюция развития Теории стратегического менеджмента	2
Тема 2. Стратегический анализ внешней среды	4
Тема 3. Ресурсы и организационные компетенции фирмы	2
Тема 4. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей	2
Тема 5. Корпоративная стратегия	4
Тема 6. Реализация стратегии	2

Практические занятия (16 ч)

Содержание практического занятия	Объем, час
Обсуждение темы 1. Подготовка эссе «Новейшие взгляды на стратегию и инновации»	2
Обсуждение темы 2. Решение кейса Non Stop Yacht	4
Обсуждение темы 3. Решение кейса «Веселые игрушки»	2
Обсуждение темы 4. Решение кейса «Лидеры отрасли электронной коммерции»	2
Обсуждение темы 5. Решение задач на портфельные матрицы (Матрица управляющих политик)	2
Обсуждение темы 6. Решение кейса «Трудный выбор»	4

Самостоятельная работа студентов (104 ч)

Перечень занятий на СРС	Объем, час
Выполнение домашних заданий	25
Выполнение индивидуальных заданий	25
Выполнение группового проектного задания «Анализ стратегий российских компаний – лидеров отрасли»	36
Подготовка к экзамену	18

5. Перечень учебной литературы

5.1 Основная литература:

1. Jannesson E., Nilsson F. Rapp B. (edt's). Strategy, Control and Competitive Advantage. Case Study Evidence. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014. 271 pp. — URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-39134-7>

5.2 Дополнительная литература:

2. Prahalad C.K., Hamel G. (1997) The Core Competence of the Corporation. In: Hahn D., Taylor B. (eds) Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung. Physica, Heidelberg. — URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46
3. Teece Dj. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) enterprise Performance. // Strategic Management Journal, Vol. 28, 2007. — Режим доступа: — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640>
4. Guerras-Martin L.A., Madhok A., Montoro-Sanchez A. The evolution of strategic management research: recent trends and current directions // Business Research Quarterly, 17, 2014. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/j.brq.2014.03.001>

6. Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся

9. Кравченко Н.А., Кузнецова С.А., Маркова В.Д., Юсупова А.Т. Учебные деловые ситуации. Новосибирск, НГУ, 2014. (65 экз)

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Освоение дисциплины используются следующие ресурсы:

- электронная информационно-образовательная среда НГУ (ЭИОС);
- образовательные интернет-порталы;
- информационно-телекоммуникационная сеть Интернет, в том числе:

А. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Развитие стратегического менеджмента в цифровой экономике. // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2019. № 48. с. 217-232. <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-strategicheskogo-menedzhmenta-v-tsifrovoy-ekonomike/viewer>.

Barney J. Why Resource-based Theory Must Adopt a Stakeholder Perspective. <https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/file.cfm?fid=5944>

Взаимодействие обучающегося с преподавателем (синхронное и (или) асинхронное) осуществляется через личный кабинет студента в ЭИОС, электронную почту.

7.1 Современные профессиональные базы данных:

- электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки (ЭБД РГБ);
- полнотекстовые электронные ресурсы Freedom Collection издательства Elsevier (Нидерланды) ([Arts and Humanities](#));
- БД Web of Science компании Clarivate Analytics;
- электронные БД JSTOR (США). 6 предметных коллекций: Arts & Sciences III, V, VI, VII, VIII, Language & Literature;
- БД Scopus (Elsevier);

- лицензионные материалы на сайте eLibrary.ru

7.2. Информационные справочные системы

- официальный интернет-сайт Федеральной службы государственной статистики
<http://www.gks.ru>

- Единая межведомственная информационно-статистическая система
<http://www.fedstat.ru>

Полезные зарубежные электронные ресурсы в открытом доступе:

<http://www.ssrn.com> — The Social Science Research Network (SSRN) — сайт, созданный рядом ведущих экономистов мира, на котором публикуются предварительные результаты научных исследований (working papers) по всем разделам экономической науки.

Авторитетные электронные зарубежные ресурсы, на которые НГУ имеет подписку:

- электронные ресурсы компании EBSCO Publishing. <http://search.ebscohost.com/>

- издательство Springer <https://link.springer.com/>

- издательство Elsevier <http://www.sciencedirect.com/science/journal>

- коллекции журналов JSTOR (в том числе по экономике и менеджменту). <http://www.jstor.org/>

- издательская группа Taylor & Francis Group (248 научных журналов по экономике, финансам и бизнесу) <http://www.tandfonline.com/>

- издательская группа SAGE. Раздел Management & Organization Studies <http://online.sagepub.com/>

- издательство Oxford University Press. Издает ряд журналов, относящихся к экономике и менеджменту (IMA Journal of Management Mathematics, Review of Environmental Economics and Policy, Review of Finance, Review of Financial Studies и др.). <http://www.oxfordjournals.org/en/>

- Издательство Cambridge University Press. Издает 28 авторитетных научных журналов по экономике и 13 журналов по менеджменту. <http://journals.cambridge.org/>

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения:
Windows и Microsoft Office

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для реализации дисциплины Современный стратегический анализ используются специальные помещения:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;

2. Помещения для самостоятельной работы обучающихся.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья

осуществляется согласно «Порядку организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Новосибирском государственном университете».

10. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине Современный стратегический анализ представлен в виде знаний, умений и владений в разделе 1.

10.1 Порядок проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

После окончания разделов дисциплины проводится оценивание степени освоения студентами изученного материала. Оценка рассчитывается на основе суммы баллов, набранных на контрольных работах, а также баллов за выполнение и презентацию группового проектного задания.

Итоговая оценка за семестр рассчитывается на основе полученной суммы баллов, и баллов, набранных при заключительном контроле знаний - на экзамене

По результатам каждой контрольной работы студент может набрать максимум 20 баллов (максимум 40 баллов за две контрольных, проводимых в рамках изучения дисциплины). Контрольные работы являются обязательными для всех студентов. Непосещение оценивается в 0 баллов. При наличии пропуска контрольной работы по уважительной причине для пропустивших студентов проводится дополнительная контрольная работа по пропущенной теме курса.

В таблице приводится количество баллов, которое можно набрать по каждому этапу контроля.

Текущий контроль				Промежуточная аттестация (экзамен)	Итого
Контр. 1	Контр. 2	Проектное задание	Итого	Письменная форма	
20	20	20	60	40	100

В процессе оценивания группового проектного задания (максимальное количество баллов 20) учитываются корректность работы с источниками информации, полнота и глубина выполненного анализа, обоснованность и доказательность выводов, структура и логика презентации, умение ярко и убедительно доложить результаты проделанной работы, качество ответов на вопросы.

Заключительный контроль проводится в день экзамена в письменной форме (максимальное количество баллов 40). Письменный экзамен включает решение тестов, задач, ответы на теоретические вопросы, анализ кейса.

Баллы, набранные за выполнение заданий текущего контроля и промежуточной аттестации, конвертируются в оценку по дисциплине следующим образом:

Итоговая сумма набранных баллов	Оценка
≤ 40	неудовлетворительно
от 40,1 до 60	удовлетворительно
от 60,1 до 80	хорошо
от 80,1 до 100	отлично

Описание критериев и шкал оценивания индикаторов достижения результатов обучения по дисциплине

Таблица 10.1

Код	Результат обучения по дисциплине	Оценочное средство
-----	----------------------------------	--------------------

Компетенции		
ОК-1	<p>Знание сущности этапов эволюции теории стратегического управления фирмой, достоинств и ограничений таких базовых теоретических концепций как теория конкурентных стратегий, ресурсная концепция, концепция динамических способностей.</p> <p>Умение обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследований в области стратегического менеджмента</p> <p>Владение методологией и методикой проведения научных исследований в области стратегического менеджмента</p>	Контрольная работа Экзамен
ПК-1	<p>Знание приоритетных задач стратегических управляющих на различных этапах процесса стратегического управления</p> <p>Умение разрабатывать и реализовывать стратегические решения в условиях динамизма внешней среды и обеспечивать непрерывность процесса стратегического управления</p> <p>Владение навыками принятия решений в условиях неопределенности</p>	Контрольная работа Проектное задание Экзамен
ПК-2	<p>Знание стратегических альтернатив развития современных компаний: возможностей и стратегических рисков, в том числе связанных с цифровой трансформацией бизнеса</p> <p>Умение объективно оценить позицию компании в экономическом пространстве с учетом новых вызовов внешней среды</p> <p>Владение широким спектром методов стратегического анализа и оценки стратегических альтернатив</p>	Контрольная работа Проектное задание Экзамен
ПК-5	<p>Знание основных аспектов глобальных стратегий компаний и особенностей стратегического поведения глобальных игроков</p> <p>Умение оценивать стратегическую позицию компании с учетом ее места в глобальной цепочке создания стоимости (позиции в экосистеме).</p> <p>Владение навыками определения новых тенденций в экономической, политической, социокультурной и</p>	Контрольная работа Проектное задание Экзамен

	технологической средах и оценке их влияния на компанию	
--	--	--

Таблица 10.2

Критерии оценивания результатов обучения	Шкала оценивания
<p><u>Качество выполнения контрольных работ:</u> – правильное выполнение всех пунктов тестовых заданий – правильное решение задач – логичность и аргументированность полученных в результате анализа кейсов выводов и рекомендаций В выполненных заданиях обучающийся может допустить непринципиальные неточности.</p> <p><u>Качество выполнения группового проектного задания:</u> – правильный выбор источников и методов сбора и анализа информации, корректность их использования, – логичность и аргументированность полученных выводов - корректность и полнота проведенного анализа - высокое качество презентации результатов на семинаре. Допустимы непринципиальные неточности.</p> <p><u>Письменный экзамен:</u> – правильное решение тестов и задач –доказательность и четкое формулирование выводов кейс анализа, – наличие исчерпывающих ответов на дополнительные вопросы.</p>	<p><i>Отлично</i> 80,1–100 баллов</p>
<p><u>Качество выполнения контрольных работ:</u> – допущены ошибки в решении некоторых тестов (10%), -при решении задач при правильности общей схемы решения допущены некоторые ошибки, – логичность и аргументированность полученных в результате кейс анализа выводов при наличии затруднений в формулировке суждений при ответе на вопросы кейса, <u>Качество выполнения группового проектного задания:</u> – узкий выбор источников и методов сбора и анализа информации, при корректном их использовании, – хорошая аргументированность полученных выводов при наличии неясных формулировок суждений, - корректность выполнения основных пунктов проектного задания при отсутствии достаточно полного освещения ряда вопросов, - имеются некоторые замечания по качеству презентации результатов на семинаре.</p> <p><u>Письменный экзамен:</u> – правильное решение не менее 80% тестов и задач –аргументированность основных выводов кейс анализа при нечеткости формулировок суждений, – в ответах на дополнительные вопросы присутствуют неточности.</p>	<p><i>Хорошо</i> 60,1–80,0 баллов</p>
<p><u>Качество выполнения контрольных работ:</u> – допущены ошибки в решении части тестов (30%), – фрагментарность решения задач, – частичная аргументированность и нечеткая формулировка результатов кейс анализа. <u>Качество выполнения группового проектного задания:</u></p>	<p><i>Удовлетворительно</i> от 40,1 до 60,0 баллов</p>

<ul style="list-style-type: none"> – узкий выбор источников, необоснованность выбора методов сбора и анализа информации, – частичная аргументированность полученных результатов, – ряд пунктов проектного задания представлены поверхностно, что указывает на низкое качество выполненного анализа - имеются серьезные замечания по качеству презентации результатов на семинаре. <p><u>Письменный экзамен:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – правильное решение не менее 60% тестов и задач – слабая аргументированность выводов кейс анализа при нечеткости формулировок суждений, – в ответах на дополнительные вопросы присутствуют ошибки. 	
<p><u>Качество выполнения контрольных работ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – присутствие многочисленных ошибок (более 60% ответов содержат ошибки) на тестовые вопросы, - неверное решение задач, – грубые ошибки при формулировании и аргументации выводов кейс анализа. <p><u>Качество выполнения группового проектного задания:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – неправильный выбор источников и необоснованность выбора методов сбора и анализа информации, – полученные выводы не подкреплены аргументами в защиту их правильности, – ряд пунктов проектного задания не выполнен, - низкое качество презентации результатов на семинаре. <p><u>Письменный экзамен:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – более 40% тестов и задач решены неправильно, – отсутствует аргументация выводов кейс анализа, выводы плохо сформулированы и не ясны, – отсутствие ответов на дополнительные вопросы. 	<p><i>Неудовлетворительно менее 40,1 баллов</i></p>

**) При оценке результатов кейс анализа предполагается неоднозначность выводов, в первую очередь оценивается их убедительная аргументация и доказательность.*

Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

Примеры тестовых заданий для контрольных работ

1. Какие приемы можно использовать для решения проблемы неполноты информации
 - А. кодирование данных
 - Б. аналогия
 - В. дедукция
 - Г. расчет показателей
 - Д. сортировка данных
 - Е. индукция

2. Ключевые компетенции обладают следующими отличительными признаками:
 - А. обеспечивают воспринимаемую потребителями выгоду продуктов
 - Б. практически не воспроизводимы конкурентами
 - В. могут быть приобретены на рынке
 - Г. утрачиваются с уходом ведущего специалиста
 - Д. встроены в бизнес-процессы компании
 - Е. прописаны в документах регламентирующих деятельность

3. Отраслевой спрос может сокращаться в силу следующих причин:
 - А. Технологическое замещение
 - Б. Высокое качество продукции
 - Г. Множество путей использования продукта
 - Д. Изменение потребностей

4. На протяжении ЖЦ отрасли происходит сдвиг:
 - А. от базовых инноваций к улучшающим
 - Б. от улучшающих инноваций к базовым
 - В. от технологических инноваций к продуктовым
 - Г. от продуктовых инноваций к технологическим

5. К главным целям диверсификации относятся:
 - А. продвижение основного продукта на новый рынок
 - Б. снижение риска
 - В. доступ к источникам сырья
 - Г. экономия за счет широты сферы деятельности

6. Распространенными тактическими средствами стратегии сбора урожая являются:
 - А. сокращение количества моделей продукции
 - Б. увеличение расходов на рекламу и продвижение
 - В. инвестиции в НИОКР
 - Г. снижение качества обслуживания

7. Какими компетенциями должен обладать корпоративный центр:
 - А. координация подразделений
 - Б. качественное обслуживание клиентов
 - В. разработка новых технологий
 - Г. разработка стратегии
 - Д. стратегический контроль
 - Е. исследование рынка

Групповое проектное задание «Анализ стратегий российских компаний – лидеров отрасли»

Проектное задание «Анализ стратегий российских компаний – лидеров отрасли» ориентировано на развитие практических навыков стратегического анализа компаний и выявление факторов успеха компаний-лидеров, а также на развитие компетенций обучающихся в сфере представления результатов проведенного исследования. Задание выполняется малыми группами (3-4 студента). Каждая группа самостоятельно выбирает в качестве объекта исследования российскую компанию, занимающую ведущую позицию на национальном рынке. Поощряется выбор компаний различной отраслевой принадлежности (высокотехнологичных и нетехнологичных, работающих в динамично развивающихся или зрелых отраслях промышленности).

Проектное задание включает три этапа:

Этап 1. Отраслевой анализ

Цель этапа: проанализировать состояние и тенденции развития отрасли и интенсивность межфирменной конкуренции с целью оценки рыночной позиции выбранной компании, определения внешних стратегических факторов (возможностей и угроз для ее развития), а также ключевых факторов успеха на данном отраслевом рынке.

Этап 2. Анализ внутренней среды компании

Цель этапа: для выбранной компании проанализировать внутреннюю среду с целью выявления сильных и слабых сторон ее продукции и ресурсного потенциала и выявить на этой основе ключевые компетенции и конкурентные преимущества анализируемой компании.

Этап 3. Анализ стратегии российской компании - лидера отрасли

Цель этапа: для выбранной компании выделить этапы развития компании, идентифицировать корпоративную стратегию на каждом этапе, определить факторы успешного развития компании в отрасли и оценить ее среднесрочные и долгосрочные перспективы в условиях различных сценариев.

Этап 4. Подготовка аналитического отчета и презентации полученных выводов и результатов.

В рамках работы над групповым проектом студенты осуществляют поиск, систематизацию, анализ информации о компании, и в итоге формируют результаты аналитической работы в соответствии с проектным заданием.

В заключительной части курса группы представляют полученные результаты. Преподаватель стимулирует активное обсуждение презентаций в аудитории. При этом стержневым вопросом является выявление факторов успеха компаний-лидеров, а также сравнение стратегий и моделей поведения компаний различной отраслевой принадлежности.

В рамках курса общий объем аудиторных и других контактных часов, проводимых в **активных и интерактивных формах** (разбор кейсов, дискуссии, консультирование в процессе выполнения проектного задания), составляет 40 часов (12 часов – в интерактивной форме).

В процессе самостоятельной работы над кейсами студентам рекомендуется опираться на **методическое пособие** «Учебные деловые ситуации» (Новосибирск, НГУ, 2014. Авторы: Кравченко Н.А., Кузнецова С.А., Маркова В.Д., Юсупова А.Т.). В данном пособии представлены различные варианты деловых ситуаций (в том числе кейсы с комментариями и рекомендациями по их выполнению), разработанные авторами и апробированные в процессе преподавания менеджериальных дисциплин в Новосибирском государственном университете на программах магистерского уровня и на программах МБА.

Примеры итоговых заданий и задач

1. В процессе 40-летней истории развития теория стратегического управления (ТСУ) прошла ряд этапов. Для какого этапа развития ТСУ характерны особенности, приведенные в левом столбце таблицы? (1 балл)

Характеристики этапа	Название этапа, период
Успех компании зависит от степени соответствия внешней среде.	
Рост интеллектуального капитала является ключевым фактором успеха компаний.	

2. Компания Golf производит 6 групп продуктов. Лидером по объему продаж является продукт 1. На рынке продукт 1 конкурирует с аналогичными продуктами других компаний, из которых 5, включая Golf, имеют значительные размеры, а остальные относительно малы. В таблице 1 приведены абсолютные доли рынка компаний конкурентов на рынке продукта 1. В таблице 2 данные по продуктовому портфелю компании Golf.

Таблица 1

	Golf	K1	K2	K3	K4	Другие
Абсолютная доля рынка (%)	26	20	15	12	8	19

Таблица 2

Товар	Объем продаж (тыс. долл)	Относительная доля рынка	Текущий рост рынка (год 1, %)
1.	2600	*	20
2.	2000	2:1	5
3.	1500	0,8:1	12
4.	1100	0,6:1	4
5.	900	0,5:1	15
6.	1200	0,6:1	7
Итого	8100		

В таблице 3 показан прогноз роста рынка продукта 1 (% к предыдущему году).

Таблица 3.

	Текущий год	Год 2 (%)	Год 3 (%)
Темп роста в текущем году	20		
Прогнозный темп роста		22	25

В таблице 4 показан прогноз продаж компании Golf для продукта 1.

Таблица 4.

	Текущий год	Год 2	Год 3
Фактический объем производства	2600 единиц		
Прогноз роста		2900 единиц	3300 единиц

В результате перехода в компанию Golf старшего менеджера из компании K1 были получены данные относительно 3-х летних планов компании K1 относительно продукта 1 (табл. 5).

Таблица 5.

	Текущий год	Год 2	Год 3
Фактический объем производства	2000 единиц		
Прогноз роста		2500 единиц	3000 единиц

- 1). Какова относительная доля рынка компании Golf для продукта 1 в текущем году?
- 2). Какова будет относительная доля рынка для продукта 1 на третий год?
- 3). Каков будет общий объем рынка для продукта 1 в третьем году?
- 4). Какова абсолютная доля рынка Golf по продукту 1 в третьем году?
- 5). Какова абсолютная доля рынка K1 по продукту 1 в третьем году?
- 5). Хороши ли перспективы на будущее для продукта 1 компании Golf с учетом сложившейся ситуации? Дайте аргументированный ответ.
- 6). Постройте матрицу БКГ для продуктов компании Golf.

Мини кейс «Антидепрессант»

Ведущая фармацевтическая компания, специализирующаяся на производстве антибиотиков и противоотечных средств, разработала новый продукт — антидепрессант. Этот продукт аналогичен двум другим общепризнанным фирменным препаратам-брендам, занимающим соответственно 15 и 10% всего рынка лекарств психиатрической направленности. В прошлом году другая компания вывела на рынок усовершенствованный продукт, который уже занял 20% рынка. Наш продукт производится по старой технологии, которая в долгосрочной перспективе будет заменена новой. Для компании препараты, применяющиеся при психоневрологических заболеваниях, являются новой областью деятельности, директор обратился к бизнес-консультантам за советом.

Вопросы:

Представьте себя в роли бизнес-консультанта.

1. Предложите три возможных варианта решения проблемы коммерциализации нового продукта.
2. Выявите сильные и слабые стороны каждого предложенного варианта.
3. Сделайте выбор и дайте его обоснование.

В данном кейсе нет дополнительной информации о компании. Вы должны принять решение в условиях дефицита информации.

**Лист актуализации рабочей программы дисциплины
«Современный стратегический анализ»**

№	Характеристика внесенных изменений (с указанием пунктов документа)	Дата и № протокола Ученого совета ЭФ	Подпись ответственного